

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

EUK:n tutkielma

Kapteeni
Harri Ahonen

Esiupseerikurssi 65
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 65	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni, KM, Harri Ahonen	
Tutkielman nimi Henkilöstösuunnittelu oppivassa organisaatiossa	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 40 Liitesivuja 6
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessa selvitän johtamisen näkökulmasta oppivan organisaation soveltamismahdollisuuksia osana Kaartin jääkärirykmentin (KaartJR) henkilöstösuunnittelua (HESU). Tavoitteena on selvittää HESU:n organisointikeinoja organisaation ja henkilöstön kehittämiseksi. Hallintoyksikön HESU perustuu normeihin, käskyihin ja ohjeisiin, mutta sisällöllisesti joukkoja yhdistäviä ajattelu- ja toimintaperiaatteita ei ole käytettävissä. Lähestyn aihetta laadullisella tutkimusmenetelmällä (fenomenografia), koska aihepiirin ymmärtäminen ja analysointi edellyttävät vuorovaikutuksen keinoin hankittua aineistoa.</p> <p>Tutkimuskysymykset liittyvät joukko-osaston vaikutusmahdollisuuksiin henkilöstöresurssisuunnitteluun ja ylempien johtoportaiden urasuunnitelmiin sekä joukon HESU:n toimintatapojen ja työkalujen (ml. seuranta) selvittämiseen johtamisen aspektista. Tuloksista voisi todeta, että joukon toiminnan ja resurssien suunnitteluun henkilökokoonpanon (HKP) valmistelun osalta tulee osallistua hallintoyksikön esikunnasta henkilöstösuunnitteluryhmän (HESUR) jäsenet. Ryhmän jäsenet pystyvät esittämään henkilöstön saatavuuteen liittyviä HKP:n henkilöstöryhmämääriä perusteluineen sekä arvioimaan tulevan vuoden poistumaa päävalmistelijoiden tukena. Tällä tavalla myös tulevan vuoden toimintasuunnitelman luonnokseen tehtävä henkilötyövuosi (HTV) -esitys on totuudenmukainen. Kuluvan vuoden osalta taas palkkarakojen ja HTV -kiintiön käyttämistä tulee seurata intensiivisesti, jotta säästyneillä kiintiöillä olisi mahdollista palkata määräaikaista työntekijöitä koulutettavien oppimisen edistämiseksi. Harkinnan arvoista olisi myös se, että puolustushaara vahvistaisi HKP:n jo osana toimintasuunnitelmaa. Tällöin joukkojen ennakoiva rekrytointi olisi mahdollista.</p> <p>HESU:uun liittyen hallintoyksikön sisäisten tehtävien suunnittelussa tulee yhteistoiminnallisesti hyödyntää HESUR:n asiantuntemusta organisaatiokulttuurista, joskin pitkäjänteinen suunnitteluvastuu tulee säilyttää vastuuvalmistelijoiden kanssa. Työntekijöitä tulee kannustaa hakeutumaan haastaviin tehtäviin sekä joukon sisällä että ulkopuolelle (ml. kriisinhallintatehtävät). Joukko-osaston esitykset ylempien johtoportaiden urasuunnitelmiin tulee hyväksyttävä kommentajalla ja joukon vastuuvalmistelijoiden tulee osallistua näiden suunnitelmien valmisteluvaiheisiin. KaartJR:n HESU:uun liittyvät tekijät tukevat toiminnallisesti toisiaan, mutta niiden kokoaminen yhdeksi normiksi voisi olla hyödyllistä. Samoin puolustushaaraesikunnan olisi hyvä koota puolustusministeriön ja puolustusvoimien päivitetty henkilöstöalan ohjaus omaksi kokonaisuudeksi tukemaan periaatteiden jalkauttamista joukko-osastoihin.</p> <p>Oppivan organisaation ajattelu- ja toimintatavat soveltuvat HESU:n periaatteiksi, joskin nämä edellyttävät eri tasoilla tahtoa ja osaamista toimia yhteisen suorituskäytännön kehittämiseksi. Silti oppivan organisaation malli edustaa vain yhtä teoriaa optimaalisessa ympäristössä.</p> <p>AVAINSANAT</p> <p>Henkilöstösuunnittelu, urasuunnittelu, johtaminen, oppiva organisaatio, henkilökokoonpano, palkkaraha, henkilötyövuosi, henkilöstötilannekuva, henkilöstötilinpäätös ja fenomenografia.</p>	

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA RAJAUKSET	2
1.2	AIKAISEMPI TUTKIMUS	3
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN MÄÄRÄLLINEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	8
2.2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LAADULLINEN JOHTAMINEN	10
2.3	IHMISET ORGANISAATION KEHITTÄJINÄ	11
2.4	TUTKIMUSASETELMA	16
2.5	TUTKIMUSONGELMAT	17
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	18
3.1	FENOMENOGRAFIA	19
3.1.1	AINEISTON HANKINTA	20
3.1.2	AINEISTON KÄSITTELY	20
4	TUTKIMUSTULOKSET	22
4.1	”MAAVOIMISSA ON JO LASKETTU JOUKKO-OSASTOJEN VÄLILLÄ, MIKÄ HKP TULEE”	22
4.1.1	”PUHEENJOHTAJANA ON ESIKUNTAPÄÄLLIKKÖ”	25
4.1.1.1	”SE ON TOIVEIDEN TYNNYRI”	30
4.1.1.2	”RAPORTOINTI ON AJANKOHTAISTA”	33
5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	36
6	DISKUSSIO	38
	LÄHTEET	
	LIITTEET	

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

1 JOHDANTO

Valtionhallinnon tehtävänä on edistää Suomen kansan etua ja hyvinvointia, johon yhtenä osana sisältyy kansalaisten turvallisuudesta huolehtiminen¹. Turvallisuuden osalta uskottava puolustuskyky on keino ehkäistä kriisien syntyminen, joka puolustusvoimien (PV) näkökulmasta merkitsee joukkojen osaamisen ja sotateknisen varustuksen ylläpitämistä ja kehittämistä taistelukentän vaatimusten mukaisesti. Rahallisten resurssien rajallisuus, sodan ajan vahvuuden pieneneminen, rauhan ajan johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistaminen, asejärjestelmien teknistyminen sekä kansainvälisten tehtävien monimuotoistuminen edellyttävät PV:lta toiminnan jatkuvaa arviointia ja henkilöstöjärjestelmän kehittämistä. PV:n henkilöstön ammattitaito, motivaatio ja sitoutuminen tehtäviin turvataan laatuun panostamalla, joka yhtenä tekijänä parantaa myös PV:n suorituskkyä (kuva 1) ja kilpailukykyä työnantajana.²

Alueellisen puolustuksen periaate, yleinen asevelvollisuus, laaja reservi, vahva maanpuolustustahto sekä syvenevä verkottuminen vaikuttavat keskeisesti puolustushallinnon henkilöstöpoliittisiin linjauksiin ja strategiaan valintoihin. Valintojen toteutuksen ohjaus kuuluu valtion henkilöstöpolitiikasta annetun valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti ministeriölle hallinnonalallaan sekä valtiovarainministeriölle valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan valmistelun ja valtion keskustason työnantajatoiminnan osalta. Puolustushallinnon virastot vastaavat omasta henkilöstöstään ja hallinnonalan henkilöstöpolitiikan linjausten toteuttamisesta virastossaan. Henkilöstöpoliittisen strategian toimeenpano hallinnonalalla edellyttää, että hallinnonalan virastot laativat omat tavoitteensa, niiden saavuttamisen vaadittavat toimenpiteet sekä vastuutahot ja mittarit, joilla tavoitteita arvioidaan. Henkilöstöpoliittisen strategian linjausten toteutumista seurataan ja arvioidaan puolustusministeriössä säännöllisesti tulosopimuksiin

¹ Valtioneuvosto: Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki 2001, s. 1.

² Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 3-5.

kirjattujen henkilöstövoimavaroja koskevien tulostavoitteiden, virastojen henkilöstötilinpäätösten (HTP) sekä muiden henkilöstövoimavarojen tilaa kuvaavien mittareiden avulla. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvien riskien tunnistamisella toiminnan suunnittelu-, seuranta- ja arviointiprosessissa hallitaan puolustushallinnon tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia uhkia.³



Kuva 1: Puolustusvoimien suorituskyvyn osatekijät⁴

Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikan linjaukset ja PV:n henkilöstöstrategia ovat työkaluja muutoksen hallintaan ja PV:n henkilöstöjohtamisen ohjaamiseen, jotta PV:lle uskottujen tehtävien täyttäminen ja samalla myös Suomen ja suomalaisten turvallisuuden takaaminen on mahdollista⁵. Nämä teokset ohjaavat PV:n henkilöstöalaa ja niiden periaatteet ilmenevät sisäisissä normeissa sekä toimintasuunnitelmissa ja -käskyissä. Ohjausasiakirjojen julkaisun jälkeen henkilöstöala on kuitenkin muuttunut merkittävästi PV:n hallinto- ja rakenneuudistusten sekä henkilöstörakenteen muutosten myötä. Tutkimuksessani selvitän sitä, miten henkilöstöjohtamisen periaatteet on jalkautettu Kaartin jääkäriyrykmentin (KaartJR)⁶ henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Lähestyn aihepiiriä johtamisen näkökulmasta ja problematiikka fokusoituu henkilöstösuunnitteluun (HESU).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Puolustusvoimauudistus vuonna 2015 tuo runsaasti mukanaan keskus- ja aluehallintotason käskemiä muutoksia joukko-osaston rakenteeseen ja toimintaan. Tutkimuksessani en pyri sel-

³ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka – osastrategia. Helsinki 2006, s. 1 ja 14. (<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>)

⁴ Pääesikunta: Kenttäohjesääntö – yleinen osa. Edita Prima Oy, Helsinki 2008, s. 31.

⁵ Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 5.

⁶ Kaartin jääkäriyrykmentin synonyymina käytän joukko-osaston ja hallintoyksikön käsitteitä.

vittämään niitä toimijoita, jotka vuoden 2015 jälkeen vastaavat henkilöstöresurssien suunnittelusta, enkä ylipäätään toiminnan organisointia uudessa henkilökokoonpanossa (HKP). Tällä yksilöimisellä ei ole vaikutusta HESU:n yleisiin periaatteisiin. Sen sijaan pyrin selvittämään avainhenkilöt eri tasoilla, jotka vastaavat näiden tekijöiden suunnittelusta nyt ja tulevaisuudessa, koska heillä on asiaan liittyvä pragmaattinen osaaminen.

Keskityn työssäni KaartJR:n rauhan ajan HESU:uun upseerien, opistoupseerien, sotatieteiden kandidaattien, määräaikaisten reservinupseereiden ja aliupseereiden osalta, koska näiden henkilöstöryhmien osalta menettelytavat ovat yhteneviä. Sen sijaan siviileiden ja erikoisupseereiden osalta toimintatavat eroavat osittain, minkä vuoksi rajaan heidän menettelytavat työni ulkopuolelle.

Teoriataustana käytän oppivan organisaation teoreettista viitekehystä⁷. Tavoitteenani on selvittää HESU:n työkaluja organisaation ja sen henkilöstön kehittämiseksi. Pyrin myös esittelemään niitä keinoja, joilla joukon sisäinen HESU toteutetaan osana ylempien johtoportaiden suunnittelua. Keskeistä on kartoittaa hallintoyksikön vaikutusmahdollisuuksia ylempien johtoportaiden suunnitelmiin (toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta (TRSS), HKP, henkilötyövuosi (HTV) ja urasuunnittelu) sekä arvioida seurannaisvaikutusten mahdollisia rajoituksia ja hyötyjä joukon perspektiivistä. En kuitenkaan tarkastele HESU:a yksilöllisestä näkökulmasta, koska työntekijät eivät pääosin tunne joukko-osaston HESU:n kokonaisuutta. Osaamisen suunnitelmallisen kehittämiseen liittyvän problematiikan rajaan myös käsittelyn ulkopuolelle, koska aihepiirin laajuus ei mahdollista sen sisällyttämistä työhöni. Sivuan aiheita kuitenkin kapeasti, koska osaamisen suunnittelu on osa HESU:a.

1.2 Aikaisempi tutkimus

PV:n henkilöstöjohtamisesta löytyy runsaasti lähdeaineistoa, joskin valtaosa näistä ovat toimintaa ohjaavia linjauksia, strategioita, toimintasuunnitelmia, toimintakäskyjä ja normeja (katso lähdeluettelo). Lisäksi useat PV:n lähdennormit eivät ole ristiriidattomia keskenään. Esimerkiksi palkatun henkilöstön tilannekuvaa koskeva normi⁸ on kumonnut käytössä henkilöstötilinpäätöksen PV:ssä⁹. Silti joudun käyttämään molempia asiakirjoja rinnan, koska näihin liittyvät useat normit sisältävät myös käsitteistöä ristiin. Sen sijaan tutkittua tietoa joukko-osaston näkökulmasta tarkasteltuna on saatavilla vain vähäisissä määrissä.

⁷ Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001. s. 79, määritelmä: tutkimushavaintoja tarkastellaan määritellystä näkökulmasta, jota nimitetään teoreettiseksi viitekehykseksi.

⁸ Pääesikunta, Palkatun henkilöstön tilannekuva normaalioloissa ja henkilöstötilinpäätös. Pääesikunta, Helsinki 2012b.

⁹ Pääesikunta: Henkilöstötilinpäätös. Pääesikunta, Helsinki 2007.

Mäkinen on kuitenkin tutkinut joukko-osaston henkilöstövoimavarojen johtamista analysoimalla henkilöstöalaa ohjaavaa normistoa ja alaan liittyviä asiakirjoja sekä arvioimalla naisten toteutumista käytännössä. Mäkisen tutkimukseen sisältyy myös kehittämisesityksiä, jotka perustuvat tehtyihin analyysihin ja tutkimustuloksiin. Tutkimuksen sisältö ei kuitenkaan ole validi nykyisen ohjauksen kanssa, koska työ on valmistunut 1990 -luvun lopulla.¹⁰

Kaartisen¹¹ tutkimus HESU:sta organisaation ja yksilön kehittämisen välineenä kohdistuu taas teoreettisiin ohjausperusteisiin sekä yleislinjauksiin. Painopistealueeksi on rajattu PV:n taso, jolloin työ ei pureudu joukko-osaston HESU:n käytäntöön. Tunturin¹² tutkimus puolestaan painottuu yhden hallintoyksikön HESU:uun, mutta PV:n uudistuminen ja käytössä olevat järjestelmät ovat muuttaneet HESU -konseptia merkittävästi työn valmistumisen jälkeen.

Yksittäisistä henkilöstövoimavarojen johtamisen tai henkilöstöhallinnon osatekijöistä on tutkittua tietoa saatavilla, mutta nämä eivät luo kokonaiskuvaa joukko-osaston henkilöstöjohtamisen kontekstista. Kenttäkelpoisuuden vaikutusta henkilöstösuunnitteluun, kehityskeskusteluiden merkitystä, palkitsemisjärjestelmää, henkilöstön tyytyväisyyttä ja suoritusarviointia koskevaa aineistoa on saatavilla, mutta niiden sisältö ei juurikaan anna pohjatietoa tutkimani ilmiön selvittämiseen. Myöskään eri tasoille (mm. Rajavartiolaitos ja joukkoyksikkö) sijoittuva tutkimus ei ollut sisällöltään relevanttia aiheeni kannalta. Näiden seikkojen vuoksi en näe tarpeelliseksi esitellä näihin tutkimuksiin sisältyviä yksittäisiä osa-alueita sen tarkemmin.

Näin ollen KaartJR:n rauhan ajan HESU:sta ei ole saatavilla tutkittua tietoa. Joukko-osastoille on käsketty useilla eri normeilla HESU:uun vaikuttavia tekijöitä ja käytäntö on luonut moninaisia työskentelytapoja asioiden organisoimiseksi. Silti joukko-osaston HESU:n toteutuksesta yleisohjeita ei ole saatavilla. Sen vuoksi käytänteiden selvittäminen ja niiden analysointi on tarpeellista. Tulokset voivat olla hyödynnettävissä muissa hallintoyksiköissä, mutta erityisesti KaartJR:ssä.

¹⁰ Mäkinen, Juha: Henkilöstövoimavarojen johtaminen rauhan ajan joukko-osastossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 1997, s. 3-6.

¹¹ Kaartinen, Markus: Henkilöstösuunnittelu organisaation ja yksilön kehittämisen välineenä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2008, s. 1-2.

¹² Tunturi, Jari: Palvelusuran suunnittelun kehittäminen ja sen vaikutukset rauhan ajan Panssariprikaatissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 1997, s. 26-27.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Puolustushallinnon sisällä henkilöstö- ja hallintorakennetta tulee kehittää sekä laadullisesti että määrällisesti kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti. ”Laadullisella kehittämisellä turvataan henkilöstön ammattitaito ja motivaatio sekä parannetaan puolustushallinnon kilpailukykyä työnantajana, kun taas määrällisellä kehittämisellä säädellään puolustushallinnon henkilöstörakennetta ja varmistetaan henkilöstöresurssien kohdentaminen kehitettävillä toimialueille”¹³. Kilpailu työvoimasta tulee kiristymään lähivuosina ja poistuvan henkilöstön tilalle on kyettävä rekrytoimaan pätevää henkilöstöä, jossa onnistuminen edellyttää valtiolta esimerkiksi työnantajajuutta, houkuttelevia tehtävien järjestelyä, kannustavia palkkausperusteita ja -järjestelmiä, kannustavaa työilmapiiriä, hyvinvoinnin ylläpitoa sekä henkilöstön aseman ja osaamisen huolenpitoa¹⁴. Valtiohallinnon toiminnan tulee olla arvolähtöistä (perusta yhtenäinen toimintakulttuuri) ja eettisesti korkeatasoista, jota vahvistetaan johdon valmennuksella, eettisellä ohjeistuksella ja hyvien käytänteiden viestimisellä ja valvonnalla¹⁵. Valtioneuvoston periaatepäätöksestä johdettu puolustushallinnon arvoperusta muodostuu toiminnan tuloksellisuudesta, avoimuudesta, laadusta ja vahvasta asiantuntemuksesta, luottamuksesta, palveluperiaatteesta, puolueettomuudesta ja riippumattomuudesta, tasa-arvosta ja vastuullisuudesta.¹⁶

Henkilöstöpolitiikan periaatteet ovat yhteneviä oppivan organisaation periaatteiden kanssa, koska periaatteissa tiedostetaan johdon merkitys organisaation kehitykselle, tarve toimivan organisaatiokulttuurin luomiseen sekä tarve työntekijöiden valtuuttamiselle itsenäiseen työs-kentelyyn ja sitouttamiseen työhön. Henkilöstöstrategian mukaisessa tavoitetilassa PV toimii oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti¹⁷. Mielenkiintoisen näkökulmasta tekee se, että viitekehysten arvioidaan soveltuvan sodan ajan tarpeisiin perustuvaan hierarkkiseen linja-organisaatioon, jossa asioita hoidetaan käskyjen ja säännöllisten toimintatapojen avulla.

PV:n henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen on luonnollisesti mukautettava palvelemaan tehtävien toteuttamista ja puolustusjärjestelmän kehittämistä puolustushallinnon toimintaympäristön muutosten ja puolustusbudjetin mukaisesti¹⁸. Uudistamisen lähtökohtana ovat ensisijaisesti sodan ajan vaatimukset, jonka suuntaa voidaan arvioida henkilöstötilannekuvan (mää-

¹³ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia. Kirjapaino Keili Oy, Helsinki 2007, s. 23.

¹⁴ Valtioneuvosto: Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki 2001, s. 1.

¹⁵ Valtioneuvosto: Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki 2001, s. 4.

¹⁶ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka – osastrategia. Helsinki 2006, s. 2. (<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>)

¹⁷ Pääesikunta: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004 – 2017. Pääesikunta, Helsinki 2004, s. 7.

¹⁸ Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 5.

rä, laatu ja tahto) perusteella. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että varmistetaan henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen, henkilöstön toimintakyky sekä tehtävien edellyttämä ja kustannustehokas henkilöstörakenne^{19,20}.

Työnantajalta onnistuminen edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua henkilöstörakenteesta ja henkilöstön käytöstä. Joukko-osastot pystyvät vaikuttamaan resurssisuunnitteluun, mutta haasteita suunnittelulle aiheuttavat ennakoimattomat tekijät (mm. kehitystehtävät, rekrytoinnit, siirrot, irtisanoutumiset, hakeutumiset avoimiin tehtäviin, poissaolot (kurssitukset ja virkavapaudet) ja kriisinhallinta -tehtävät). Työntekijät on kuitenkin valtuutettava osallistumaan aktiivisesti oman työpanoksensa suunnitteluun organisaation sisällä valtakunnallisen puolustuskyvyn kehittämiseksi, jotta toiminnan kehitys voidaan varmistaa. Riittävät resurssit omaava organisaatio ja sen hyvin johdettu motivoitunut henkilöstö voi tuottaa tuloksia tehokkaasti. Henkilöstörakenteen tasapuolinen täyttäminen ja myöhäinen rekrytointi eivät kuitenkaan ole keinoja tavoitteen saavuttamiseksi.

PV:n tehtävien toteuttaminen ja suunnitelmallinen kehittäminen edellyttävät myös tehtävien, niihin käytettävissä olevien resurssien ja henkilöstön osaamisen välistä tasapainoa. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kokonaistoimintaa naiden päämäärien saavuttamiseksi puolustushallinnon henkilöstöpolitiikassa määritettyjen periaatteiden mukaisesti. Henkilöstöalan rakenteelliset uudistukset ja muutokset toteutetaan osana PV:n johtamis- ja hallintojärjestelmän kokonaiskehittämistä. PV:n toimintakulttuuria parannetaan oppivan organisaation ja jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti. PV:n osaamistarve tunnistetaan kehittämisohjelmien ja tulosyksiköiden osaamiskartoitusten avulla, jotka ovat perusta henkilöstön osaamisen kehittämiselle ja hyödyntämiselle. Henkilöstöjohtamisen painopiste on esimiestoiminnassa ja johtajuudessa, jolla luodaan edellytykset työyhteisön kyvykkyydelle syväjohtamisen ajattelu- ja toimintatavan mukaisesti.²¹

Ihmiset ovat ainoa oppimisen elementti organisaatiossa, jonka kompetenssin ulosmittaamiseen esimiestoiminta olennaisesti vaikuttaa. Tehtävien allokoinnin ohella esimiesten on huolehdittava myös työntekijöidensä työmarkkinakelpoisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä, jotta organisaatiot ja yksilöt pystyisivät kehittymään. Hyvällä henkilöstöjohtamisella tuetaan ihmisiä motivoitumaan työhönsä ja sitoutumaan työyhteisöönsä pitkäjänteisesti.

¹⁹ Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 5.

²⁰ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka – osastrategia. Helsinki 2006, s. 11-12. (<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>)

²¹ Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 6-7.

Henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen näkökulmaan sisältyy kokonaisuudessaan työnantajakuva ja rekrytointi, tehtävä-, henkilö- ja urasuunnittelu sekä palkitseminen ja palvelussuhteen ehdot, joilla luodaan edellytykset henkilöstön sitoutumiselle ja PV:n kilpailukyvyille työnantajana. Tehtävä-, henkilö- ja urasuunnittelua sekä työn sisältöjen ja henkilöstön osaamisen kehittämistä yhteen sovitetaan, jotta tehtävien vaativuus ja sisältö sekä yksilöiden osaaminen, kokemus ja halukkuus saadaan vastaamaan toisiaan. Tavoitteena on PV:n tarpeen mukainen ja ennakoiva yksilöiden kehittäminen ja sijoittaminen.²²

Ihmiset rekrytoituvat organisaatioon tuottamaan osaamisensa mukaista tulosta. Tulokset riippuvat usein onnistuneesta rekrytoinnista ja henkilöstöjohtamisen tasosta. Organisaatiokulttuurin tulisi tukea kaikkia niitä mahdollisuuksia, jotka tuottavat organisaatiolle parempaa tulosta. Kyse ei ole pelkästään jatkuvasta kurssituksesta tai palkkauksen kehittämisestä, vaan ennemminkin lähiesimiehen johtamiskeinoista hyödyntää koko työyhteisön osaaminen motivoituneen ja työteliään toimintaympäristön rakentamiseksi. Työyhteisön tulee myös tukea henkilöstön toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.²³

Puolustushallinnossa osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteena on varmistaa hallinnonalan tehtävien hoitamisen mukainen osaaminen. PV:ssa tämä tarkoittaa sotilaallisen suorituskyvyn edellyttämän ydinosaamisen varmistamista²⁴. Esimiehellä on vastuu henkilöstönsä osaamisen varmistamisesta ja yksilöllä omasta ammattitaidostaan ja sen kehittämisestä. Tähän käytetään koko osaamisen kehittämisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinovalikoimaa (työssä oppiminen, kurssit, tutkinnot, työkierto, urakierto, osaamisen näytöt ja osaamisen tunnustaminen). Puolustushallinnon suorituskky riippuu ratkaisevasti henkilöstön osaamisesta, joten puolustushallinnon on kyettävä rekrytoimaan, pitämään palveluksessaan ja tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia osaavalle henkilöstölleen. Tämä edellyttää ura-ajattelun sisäistämistä osaksi strategista henkilöstövoimavarojen suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja johtamista. PV:n henkilöstöjärjestelmän kehittämisellä tuetaan henkilöstön vapaata hakeutumista avoimiin tehtäviin (ml. sotilas- ja palvelusuran kannalta myönteisinä nähtävät kriisinhallintatehtävät) sekä osaamis- ja toimikykytietojen hallintaa.²⁵

Ihmisten tulee pystyä vaikuttamaan oman osaamisensa kehittämiseen ja edelleen myös hakeutumiseen kompetenssinsa mukaisiin tehtäviin. PV:ssa ihmiset palvelevat eri tason organisaatioissa, mutta silti jokaisen työntekijän henkilöstöasioita tulee hoitaa yhtenevien henkilöstöpe-

²² Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 7.

²³ Sama, s. 9.

²⁴ Sama, s. 8.

²⁵ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka – osastrategia. Helsinki 2006, s. 3 ja 9. (<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>)

riaatteiden mukaisesti. Tehtävä-, henkilö- ja urasuunnittelua tehdään kuitenkin useassa eri toimipisteessä, joten sen täsmällisyys ja avoimuus saattaa olla problemaattista. Usein henkilöstöpäätöksiä koskeva päätösvaltainen viranomainen voi olla Pääesikunnassa (PE) ja puolustushaaraesikunnassa, mikä aiheuttaa oman dilemmansa asioiden järjestelyille.

2.1 Henkilöstövoimavarojen määrällinen johtaminen ja kehittäminen

Toiminnan ohjaus on kaikilla organisaation tasoilla johtamisen menetelmä hallita tehtäväkonaisuutta ja ohjata organisaatiota toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Se sisältää TRSS:n, suorituskyvyn osatekijöiden yhteensovittamisen sekä jaon eri tehtäviin. PV:n tulosityksiköitä johdetaan tulosjohtamisen keinoin. PV:n TRSS perustuu PV:n johdon linjauksiin ja valtion hallinnon ohjaukseen, ja se toteutetaan toimintasuunnitelman (1+4 vuoden suunnittelukausi), tulosohjauskeskustelujen ja tulosneuvottelujen avulla. Henkilöstövoimavaroille tulee tulosohjausprosessissa asettaa mitattavia tavoitteita, jotka tukevat organisaatioiden strategioiden täytäntöönpanoa ja toiminnallisten tulosten saavuttamista²⁶. Toimintasuunnitelma sisältää myös henkilöstöresurssien allokoinnin (suunnittelukauden HKP ja henkilöstöalan lisäperusteliitteen), joskin sen toteuttaminen vahvistetaan vasta PV:n talousarvion toimeenpanoasiakirjalla. PV:n pitkäjänteisen HESU:n käytännön työkaluina käytetään valtakunnallista HKP -menettelyä (kuva 2) sekä henkilötasolla henkilöarviointi- ja urasuunnittelujärjestelmää²⁷. Tulosityksiköt laativat vastaavan toimintasuunnitelmansa ja talousarvion toimeenpanoasiakirjansa, joilla ne jakavat edelleen resurssit ja tilausvaltuudet alajohtoportailleen. Alajohtoportaat vastaavat kohdennettujen resurssien ja tilausvaltuuksien analysoinnista ja edelleen jakamisesta sekä käytöstä, seurannasta ja raportoinnista toimintakäskynsä ja talousarvion toimeenpanoasiakirjansa mukaisesti²⁸. Kuukausiraportilla seurataan kuukausittaista resurssien käyttöä ja tulosraportilla tammi-heinäkuun tuloksia (Maavoimissa kausiraportti) sekä vuosiraportilla tulossopimuksen ja talousarvion mukaisten tavoitteiden toteutumista (sisältää HTP:n keskeisimmät tiedot). HTP:llä seurataan henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystä sekä analysoidaan tavoitteiden saavuttamista^{29, 30}.

Hallintoyksiköiden henkilökokoonpanojen perustana ovat niille käsketyt tehtävät toiminnan ja talouden suunnittelu (TTS) -kaudelle. Hallintoyksikön HKP:n suunnittelun lähtökohtana ovat

²⁶ Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II. Editä Prima Oy, Helsinki 2007, s. 5 ja 11.

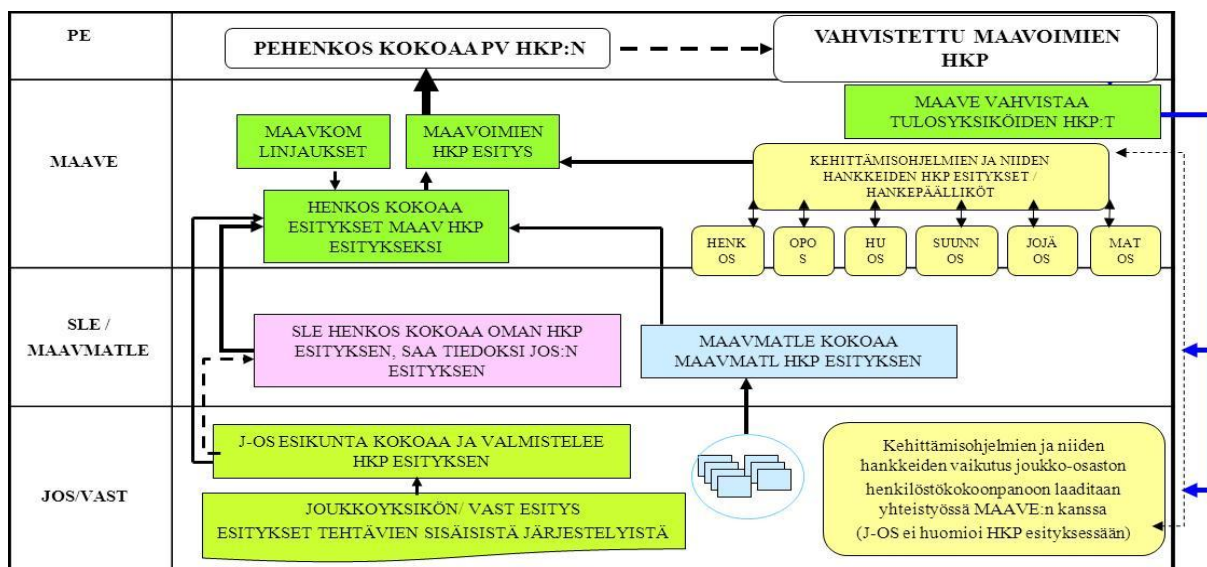
²⁷ Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Editä Prima Oy, Helsinki 2005, s. 93.

²⁸ Maavoimien esikunta: MAAVOHJE, Toiminnan ohjaus ja resurssisuunnittelu Maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010b, s. 6.

²⁹ Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Editä Prima Oy, Helsinki 2005, s. 93.

³⁰ Pääesikunta: Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta - PVHSMK 002 – PESUUNNOS. Pääesikunta, Helsinki 2011b, s. 4-5, 10-12 ja 19-22.

olemassa olevat henkilöstövoimavarat, joita tarkennetaan vuosittain käskettyjen tehtävien, HKP -perusteiden ja sisäisen henkilösunnitelman perusteella. Tämän arvion perusteella hallintoyksikkö laatii TTS -kauden käsittävän HKP -esityksen Maavoimien esikuntaan (MAAVE). Uusia tehtäviä perustetaan MAAVE:n toimenpitein luonnollisen poistuman myötä, kohdentamalla vapautuvia tehtäviä kehittämishankkeiden mukaisiin hallintoyksiköihin. Muusta syystä uutta tehtävää harkittaessa pyritään asia ratkaisemaan ensisijaisesti hallintoyksikön sisäisin toimenpitein, jolloin vanhoista tehtävistä luovutaan ja toimintatapoja muutetaan uusien tehtävien perustamiseksi. Hallintoyksiköiden tehtävä- ja henkilöstörakenteen kehittäminen tapahtuu ensisijaisesti oman organisaation sisäisin toimenpitein.³¹



Kuva 2: Henkilöstökoonpanomenettelyprosessi maavoimissa³²

Henkilöstöalaa koskevat asiat toimintasuunnitelmatasolla keskittyvät kuitenkin lyhyen aikajänteen toiminnallisiin tuloksiin ja resurssien allokointiin (pl. HKP). Laaja-alaisia ja pitkäjänteisiä henkilöstöpoliittisia linjauksia nämä asiakirjat eivät kuitenkaan sisällä, eikä niitä näiden laajuuden perusteella siihen pystyne sisällyttämäänkään. Mikä sitten olisi tarve päivittää PV:n henkilöstöstrategia ja muut henkilöstösuunnittelun periaatteet ja kehittää vastaavat myös puolustushaarakohtaisesti, jotta erinomaiset puolustushallinnon ja PV:n henkilöstölinjausten tavoitteet voisivat tehokkaasti jalostua hyvin hoidetuksi henkilöstöjohtamiseksi ja esimiestoiminnaksi PV:n eri työpisteissä. Asioiden kirjaaminen osaksi toimintasuunnitelmaa ei välttämättä ole riittävä keino parantaa työolosuhteita tarkoituksenmukaisesti.

³¹ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 2: henkilökoonpanomenettely. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 2, 4.

³² Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 2.1: henkilöstökoonpanomenettelyprosessi maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1.

Resurssiohjaukseen HKP -menettely on erinomainen työkalu, joskin sen joukolle sisältämiä muutoksia on vaikea arvioida suunnittelukaudelle. Joukosta riippumattomia lisätehtäviä, henkilösiirtoja, palkkarahojen muutoksia ja yksilöiden elämäntilanteeseen liittyviä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Suunnitelma on paras näkemys toiminnan toteuttamisesta, joka jo puolustushaaraesikunnan tasolla antaa mahdollisuuden toiminnallisten painopisteiden muutoksille ja kehityshankkeiden vaatimien resurssien allokoinnille toimintavaltuuksien mukaisesti.

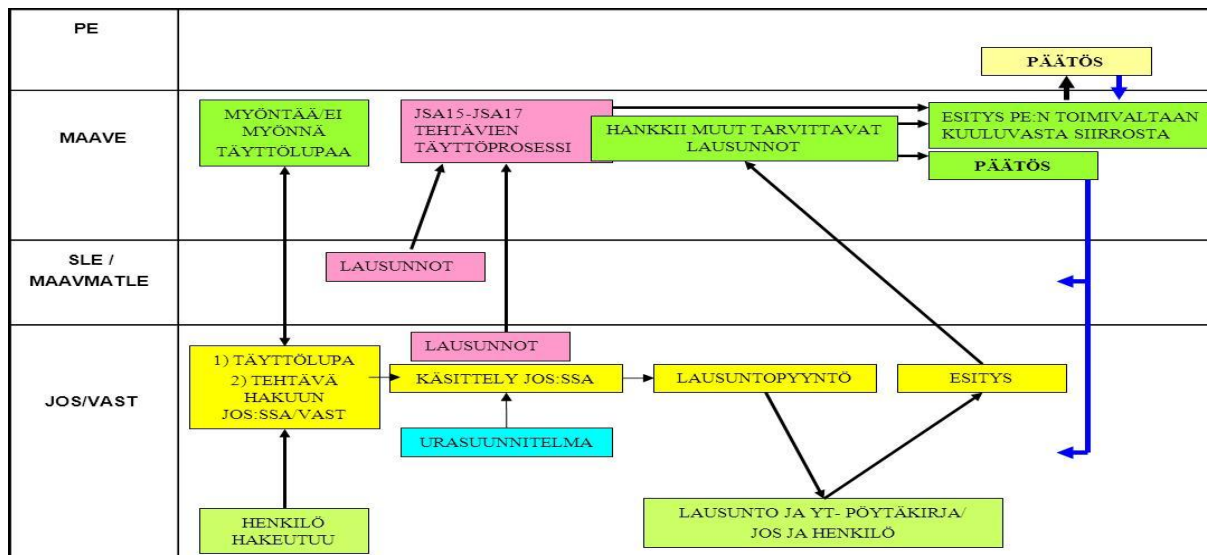
2.2 Henkilöstövoimavarojen laadullinen johtaminen

Hallintoyksikön päällikkö käyttää nimittämistoimivaltaa toimivaltansa mukaisesti ja tekee päätökset omista tehtävään määräämisistään sekä valmistelee tarvittavat lausunnot siirroista PV:n sisällä. Paikallishallintotaso pitää MAAVE:n henkilöstöasioiden valmistelijat tietoisena Maavoimien urasuunnitelmaan kuuluvista tehtävään määräyksistä ja niiden valmisteluista. Maavoimien komentaja tekee päätökset maavoimien sisäisistä tehtävään määräämisistä toimivaltansa mukaisesti ja laatii esitykset PE:n toimivaltaan kuuluvista asioista. PE tekee päätökset puolustushaarojen, Maanpuolustuskorkeakoulun (MPKK) ja PE:n sekä sen alaisten välisistä tehtävään määräämisistä sekä erikseen määräytyistä henkilöstöasioista toimivaltansa puitteissa (mm. joukkoyksiköiden komentajat ja everstiluutnantit (vast.)).³³

Henkilöstön siirtyminen maavoimien sisällä perustuu tarpeeseen ja HKP:ssa olevaan avoimeen tai avautuvaan tehtävään (vaativuus arvioitu). Prosessi käynnistyy (kuva 3) siinä joukko-osastossa (vast.), jossa tehtävä sijaitsee laittamalla tehtävän avoimeen hakuun. Prosessin käynnistävä joukko-osasto (vast.) avaa asianhallintajärjestelmään asian, johon kaikki asiaan liittyvät lausunnot ja päätökset liitetään. Joukko-osasto (vast.) käsittelee hakemukset ja ottaa mukaan urasuunnitelmissa kyseessä olevaan tehtävään suunnitellut henkilöt. Yhteydenotoista urasuunnitelmassa oleviin henkilöihin vastaa se hakijaorganisaatio. Tämän jälkeen hallintoyksikkö hankkii irrotettavuuslausunnot sekä tarvittavat yhteistoimintapöytäkirjat soveltuvista hakijoista ja urasuunnitelmassa olevista henkilöistä heidän joukko-osastoiltaan. Toimivaltaiselle viranomaiselle laadittavan esityksen tulee sisältää prosessissa mukana olevat henkilöt puoltojärjestykseen. Esitys toimitetaan MAAVE:aan, joka tekee päätöksen (ml. aselajitarkastajien lausunnot) toimivaltansa puitteissa tai esittää asian edelleen PE:lle päätettäväksi. Valmisteltaessa aliupseerin siirtoa toiseen joukko-osastoon, on kohdejoukko-osaston esityksessä oltava esitys HKP -muutoksesta, jos siirrettävä henkilö on aliupseerin pysyvässä virassa ja kohdejoukko-osastossa on vain määräaikainen tehtävä avoinna. MAAVE toteuttaa HKP -muutoksen siten, että uudelle joukko-osastolle kohdennetaan aliupseerin vakinainen tehtävä ja

³³ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 3: palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden hoito. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1-2.

lähettävälle joukko-osastolle määräaikainen aliupseerin tehtävä. Valmisteltaessa palkatun henkilöstön siirtoa Maavoimien ja muiden puolustushaarojen, MPKK:n, PE:n sekä PE:n alaisen laitosten välillä, joukko-osasto ei pyydä lausuntoja toiselta puolustushaaralta vaan tekee esityksen MAAVE:lle, joka hankkii lausunnot perusteeksi esitykselle.³⁴



Kuva 3: Sotilashenkilöstön siirtomenettelyprosessi Maavoimissa³⁵

Hallintoyksikön sisäisestä tehtävään määräysprosessissa noudatetaan vastaavanlaisia periaatteita, mutta toteutusperiaatteet vaihtelevat joukoittain. Lähiesimies on joka tapauksessa oikea henkilö valmistelevaan sisäiseen siirtoon liittyviä toimenpiteitä työpisteellä. Hyvää hallintotapaa osoittaa myös prosessin selkeys ja seuraajasuunnitelmien kunnioittaminen. Yhteistoi-
mintamenettely (YT -menettely) liittyy hyvään hallintotapaan myös sisäisiä tehtävään määräyksiä valmisteltaessa, jotta työntekijät, valmistelijat ja päättäjät tuntevat asian kattavasti.

2.3 Ihmiset organisaation kehittäjinä

Ihmiset ovat organisaation voimavara, jotka suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät organisaatiota oppimisen keinoin. Strategialähtöisessä organisaatiossa on tärkeää ymmärtää, kuinka tärkeää on sitouttaa ja saada työntekijät toteuttamaan strategiaa³⁶. Yrityksen menestyminen edellyttää strategisten liikkeenjohdollisten toimenpiteiden (missio, visio ja toimintastrategia) lisäksi kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojen johtamista, jotta menestymisen eri tekijät

³⁴ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 3: palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden hoito. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 2-3.

³⁵ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 3.2: sotilashenkilöstön siirtomenettelyprosessi Maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1.

³⁶ Kaplan, Robert ja Norton, David: Strategialähtöinen organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002, s. 235.

tukisivat toisiansa. Visiointi ei välttämättä ratkaise ongelmia, mutta luo yhteisen ympäristön ja osoittaa asioiden prioriteetin ja niille perusteet^{37 38}.

Organisaation toimintaperusteet profiloivat yrityksen uniikiksi, jonka menestyksellisyyttä voidaan parantaa pitkäjänteisen suunnittelun avulla. Tehokkuudeksi hyvätkin ajatukset muuttuvat kuitenkin vasta työntekijöiden välityksellä, jonka vuoksi tähän inhimilliseen ulottuvuuteen tulisi vaikuttaa. Panostuksen tulisi tapahtua hyvän suunnittelun, motivoivan toimeenpanon ja kehittävän arvioinnin keinoin.

Myös Yhdysvaltojen asevoimat uskoo, että inhimillisen ulottuvuuden kehittäminen on keino vastata sodankäynnin kasvaviin vaatimuksiin. Joint Vision 2020 -asiakirjan mukaan luova ajattelu on yksi keskeisistä menestystekijöistä, koska muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa rutiinisuuritukset eivät riitä. Keskitetty ja kaavamainen koulutusjärjestelmä ei rohkaise luovuuteen, vaan ennemminkin haittaa taistelukyvyyn kehittämistä. Siksi perinteinen jäykkä ja hierarkkinen toimintaympäristö tulisi korvata inhimillisen kasvun ja ammatillisen kehittymisen kulttuurilla, joka painottaa joustavuutta, aloitteellisuutta, riskinottoa, innovatiivisuutta, luottamusta ja yhteistyötä.³⁹

PV on hierarkkinen organisaatio, jota johdetaan tulosjohtamisen keinoin. Tästä huolimatta määrällinen johtaminen ei saa hallita laadullista, jotta työntekijöiden valmiudet saataisiin täysimääräisesti käyttöön. Keskus- ja aluehallintotason haasteina ovat joukoissa palvelevien ihmisten tunteminen siirtoja valmisteltaessa, jottei sotilaallinen perus-, täydennys- tai jatkokoulutus ainoastaan ohjaa henkilöstön käyttöä eri puolilla organisaatiota. Vain optimaalisella henkilöstön käytöllä organisaation oppimispotentiaali voidaan saada hyödynnettyä.

Julkishallinnossa tulosjohtamiseen siirryttiin tavoitejohtamisesta, mutta tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi myöhemmin siirryttiin laatujohtamiseen. Tässä ihmisten vuorovaikutusta pyrittiin aktivoimaan. Tuotosta on pyritty parantamaan myös prosessien avulla (prosessijohtaminen) ja strategisella johtamisella. Myöhemmin johtamisen työkaluiksi on kehitetty syväjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja osaamisen johtaminen, koska ihmisten merkitys organisaatiossa on nähty keskeiseksi. Ihmisten oppimiskapasiteetin käytön hyödyntämisen ja tuloksellisuuden innoittamana kehitettiin myös oppivan organisaation malli (kuva 4), jossa keskeinen rooli on työntekijöillä laatuajattelun periaatteiden mukaisesti. Mallin keskeinen

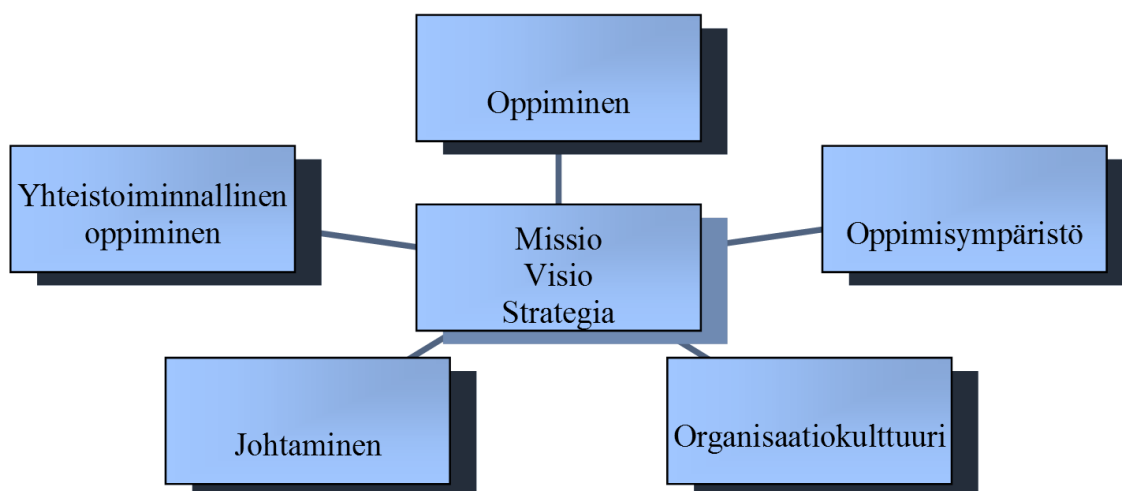
³⁷ Senge, Peter: Strategies for building shared vision. Teoksessa Senge, Peter, Ross, Richard, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte and Kleiner, Art: The fifth discipline – strategies and tools for building a learning organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1995a, s. 298-299.

³⁸ Strömmer, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki 1999, s. 10.

³⁹ Toiskallio, Jarmo: Ajattelu ja luova mieli. Teoksessa Kylkirauta 4 / 2003. Porvoo: Uusimaa Oy, Porvoo 2003, s. 23-24.

piirre on holistisuus, joka rakentuu työyhteisön strategisista elementeistä, mahdollisuuksien toimintakulttuurista ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Päämääränä on edistää työntekijöiden oppimista, luoda muutosvalmiutta ja antaa oppimismahdollisuuksia koko organisaation sisällä. Organisaation kyvykkyys perustuu siihen, että osaaminen kyetään tuotteistamaan siten, että siitä tulee tavoiteltua. Kyvykkyys syntyy yhdistettäessä osaamisen jatkuva kehittäminen, kannustavat puitteet ja toiminnot keskenään. Hyötyä oppimispotentialista tulee vasta sitten, kun osaamiselle annetaan mahdollisuudet ja henkilöstöllä on halu oppia ja opettaa. Toimintakulttuurin ja toimintakyvykkyuden kehittämisvastuu on johdolla, mutta oppimisen saavuttamiseksi koko henkilöstö tulisi ottaa intensiivisesti mukaan luomaan huomisen kulttuuria^{40 41}.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen keinot ovat muuttuneet runsaasti viimeisen kahden kymmenen vuoden aikana. HESU:n osalta tässä ja inhimillisyyttä korostavan toimintaympäristön muutoksessa kyse on avoimuudesta ja erilaisesta ajattelutavasta antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa vahvuuksiensa mukaisiin tehtäviin hakeutumisessa, mikäli potentiaali vaativienkin tehtävien organisointiin riittää. Avoin hakeutuminen PV:n eri tehtäviin on myös keino parantaa organisaation tulostuntoa, mikäli eri puolilla organisaatiota palvelee motivoituneita työntekijöitä. Aina virkakurssit ja fyysinen ikä eivät ole oikeita mittareita sopivuuden arviointiin, jolloin pätevyyden arviointi tulisi tehdä tapauskohtaisesti harkiten.



Kuva 4: Oppivan organisaation viitekehys

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka on perustettu tiettyä tarkoitusta varten ja toimii organisoimalla työtä ja hyödyntämällä resursseja⁴². Organisaatiokulttuuri taas muodos-

⁴⁰ Helakorpi, Seppo ja Olkinuora, Anita: Asiantuntijuutta oppimassa – ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. WSOY, Porvoo 1997, s. 227.

⁴¹ Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere 1996a, s. 9-11, 15, 34-35, 38-41, 51-54.

⁴² Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio. Tammer-Paino, Tampere 1996b, s. 12

tuu arvoista, uskomuksista, käyttäytymismalleista, ymmärryksestä, olettamuksista, normeista, havainnoista, tunteenilmauksista ja tuntemuksista, jotka valtaosa työyhteisön jäsenistä hyväksyy⁴³. Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa omaksuttu henkinen syvärakenne, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia⁴⁴. Oppiva organisaatio on oppimisen toimintaympäristö, jota voidaan kehittää tavoitteiden suuntaisesti yksilöiden ja ryhmien oppiminen hyödyntäen⁴⁵.

Organisaatiotasolla henkilöstösuunnittelussa tärkeää on, että resurssit ovat tasapainossa ja painopiste on luotu keskeisimpiin toimintoihin. Haasteellista on saada oikeat ihmiset, muun muassa eläköitymisen ja jatkuvien siirtojen myötä, oikeisiin tehtäviin. Kyse on myös osaamisen johtamisesta, jotta organisaatio on suunnittelut kouluttavansa riittävästi sopivaa potentiaalia organisaatioonsa. Liian organisaatiokeskeistä ja kapea-alaista suunnittelu ei saa olla, jotta henkilöstösuunnittelussa olisi liikkumavaraa. Akuutisti tarvittava osaaminen ei välttämättä ole tulevaisuuden menestystekijä.

Halosen⁴⁶ mukaan henkilöstön oppimisessa ei ole kyse vain yksittäisten henkilöiden ammattitaidosta, vaan useiden organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamisen yhdistämisestä. Kotilehdon⁴⁷ mukaan osaaminen on taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa, jolloin opittu ja kokemuksellinen tieto otetaan aktiivisesti käyttöön. Organisaatioiden oppimisen edellytyksenä on oppimista tukevan organisaatiokulttuurin luominen⁴⁸. Henkilöstön kehittämisen tulisi liittyä organisaation toiminnallisiin tavoitteisiin yksilöaspektit huomioiden, jolloin työntekijät näkevät oman menestyksen osana yrityksen menestymistä⁴⁹. Oppimispuitteiden rakentaminen ja niiden tarkoituksenmukainen muuttaminen ovat oppimisen avaintekijöitä⁵⁰. Aina oppimisessa ei tarvitse olla kyse opetuksesta tai kurssituksesta, vaan myös oppimaan oppimisen taidot ovat iso osa aikuisen kehittymistä ja kehittävää työtettä, jolloin reflektoiden analysoidaan toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä⁵¹.

Yksilöllisen osaamisen kehittämisen tulee olla organisaation tarpeista lähtevää, mutta yksilöllä tulee olla riittävä mahdollisuus vaikuttaa osaamisensa kehittämiseen myös omien tavoittei-

⁴³ Kukkola, Hannele: Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print, Helsinki 1997, s. 9, 13.

⁴⁴ Harisalo, Risto: Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2008.s. 266.

⁴⁵ Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001, s. 13-16.

⁴⁶ Halonen, Pekka: Oppiva organisaatio osana oppimis- ja koulutuskulttuuria. Teoksessa PEkoul-os & asiantuntijatyöryhmä. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia: Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2004, s. 14.

⁴⁷ Kotilehto, Jukka: Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. Oy Edita Ab, Helsinki 2001, s. 59

⁴⁸ Vaherva, Tapio ja Valkeavaara, Tuija: Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa Sallila, Pekka ja Tuomisto, Jukka. Työn muutos ja oppiminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1997, s. 201.

⁴⁹ Ritala, Reijo ja Tarvainen, Helena: Henkilöstön kehittäminen. Tammer-Paino Oy, Tampere 1991, s. 23.

⁵⁰ Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001, s. 13-16.

⁵¹ Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio ja Poikela, Esa: Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva 2000, s. 96-97.

den suuntaisesti. Kyse ei ole tuottamattoman osaamisen kehittämisen tukemisesta, koska usein esimerkiksi monimuotoisesti toteuttavat opintomoduulit lisäävät oppimiskykyä ja kehittävät omatoimisuutta. Aina ei myöskään ole tarkoituksenmukaista hankkia uutta pätevyyttä ulkopuolelta, vaan usein jopa muiden vertaistuki voi olla keino asioiden järjestämiseksi.

Ihmisten ajattelu ja vuorovaikutus luovat organisaation, jonka vuoksi sen toimintaa voidaan kehittää rajattomasti keskittymällä toimintakulttuuriin henkilöstön asiantuntijuuden kehittämiseksi ja koko organisaation muuttamiseksi⁵². Luovuuden hyödyntäminen edellyttää organisaattoristen rajoitteiden poistamista, jotta rajoittumaton ja vapaa ongelmanratkaisu sekä oman käyttäytymisen avoin arviointi olisi mahdollista⁵³. Oppiva organisaatio perustuu siihen sosiaalisen yhteisön käsitykseen, että ajattelumallit, toiminnot ja traditiot siirtyvät sukupolvelta toiselle, jolloin tärkeää on uudistaa näitä ajattelumalleja ja työkäytänteitä⁵⁴. Oppiminen on sellaisten kykyjen ja osaamisen rakentamista, jotka tekevät mahdolliseksi sen, johon ei aiemmin pystytty⁵⁵. Tiimioppimisessa ei olekaan kyse oman suorituksen parantamisesta, vaan muiden tiimiläisten auttamisesta yhteisen kyvykkyyden parantamiseksi⁵⁶. Kehittämistyölle keskeistä on organisaation ja osaamisen arviointi (esimerkiksi nykyhetkianalyysi ja kehittämiskohteiden hahmottaminen), jotta systemaattinen kehittäminen perustuisi vaikutusmekanismien ymmärtämiseen ja kyvykkyyden tunnistamiseen⁵⁷. Tärkeää on sellaisen toimintatavan suosiminen, jossa toimintaa kehitetään intensiivisesti tarpeiden, tahdon ja palautteen ohjaamana⁵⁸.

Ideaalitapauksessa voidaan sanoa, että oppivassa organisaatiossa päätöksentekoa on hajautettava, työntekijöiden vastuuta lisättävä, henkilöstön osallistumismahdollisuuksia ja viestintää parannettava, toimintoja yhdistettävä, organisaatiota madallettava, avoimuutta lisättävä sekä kriittiseen arviointiin, verkostoitumiseen ja luovuuteen on kannustettava, jotta oppiminen voisi parantaa organisaation tehokkuutta⁵⁹. Konkreettisia kehittämiskohteita ovat tosiasioiden tunnistaminen ja tulevaisuuden luonti (johdon merkitys), työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen (kokonaisvaltaisuus), laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen, oppimisen edis-

⁵² Helakorpi, Seppo (toim.), Juuti, Pauli ja Niemi, Hannele: Tiimiorganisoitu koulu. WSOY, Juva 1996, s. 95-96.

⁵³ Argyris, Chris: On Organizational Learning, second edition. Blackwell, Cornwall 1999, s. 68, 127.

⁵⁴ Sarala, Urpo: Kohti oppivaa organisaatiota – aikuiskoulutus organisaatiossa. Salpausselän Kirjapaino, Lahti 1988, s. 131.

⁵⁵ Aaltonen, Mika ja Wilenius, Markku: Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Prima Oy, Helsinki 2002, s. 159.

⁵⁶ Senge, Peter: Strategies for team learning. Teoksessa Senge, Peter, Ross, Richard, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte and Kleiner, Art: The fifth discipline – strategies and tools for building a learning organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1995b, s. 351-352.

⁵⁷ Friedman Victor, Lipshitz, Raanan ja Overmeer, Wim: Creating conditions for organizational learning. Teoksessa Dierkes, Meinolf, Antal, Ariane, Child, John ja Nonaka, Ikujiro. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, New York 2001, s. 758-759.

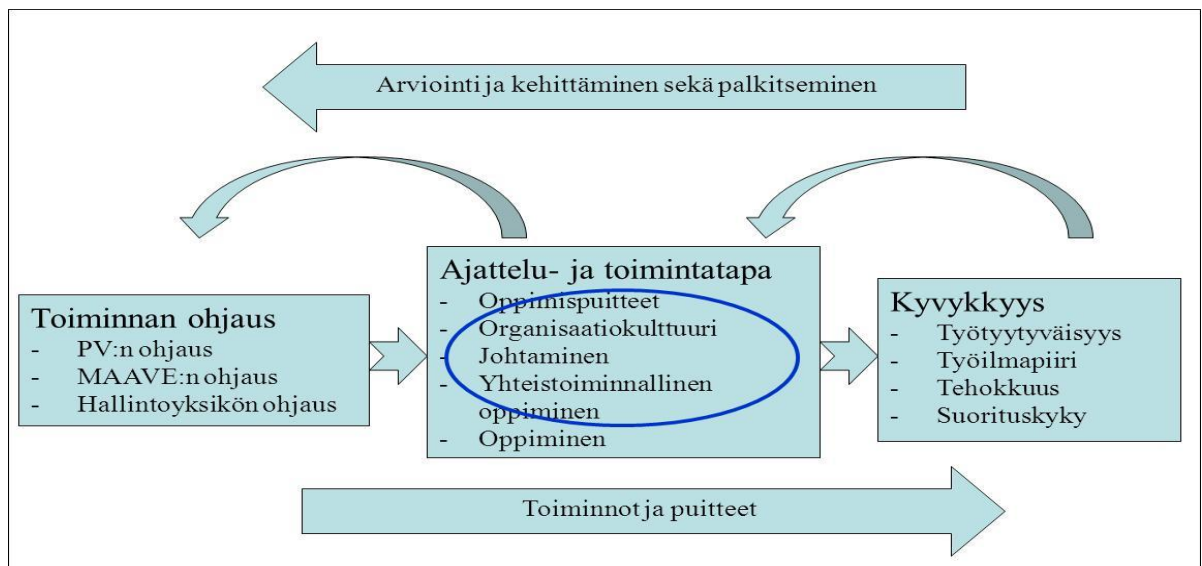
⁵⁸ Sarala, Urpo: Pienryhmätoiminta – tie kohti oppivaa organisaatiota. Teoksessa Sarala, Urpo (toim.). Madaltuvat organisaatiot – itseohjautuvat pienryhmät. Suomen Laatuyhdistys Ry / Laatupiirijaos, Helsinki 1993, s. 3-5.

⁵⁹ Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio. Tammer-Paino, Tampere 1996b, s. 51, 54-55.

täminen sekä kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti (yhteistoiminnallinen oppiminen)⁶⁰. Mallin taustalla on oletuksia, jotka koskevat henkilöstön sitoutumista työhön, jatkuvan kehittymisen ja oppimisen halua, vallan delegointia ja johdon halua panostaa henkilöstön oppimiseen⁶¹. Oppivan organisaation puitteiden (periaatteet, arvot, järjestelmät ja rakenteet) tulee olla läsnä, kun tehdään kaikkien työntekijöiden oppimista parantavia muutoksia⁶².

2.4 Tutkimusasetelma

PV:n tulosjohtamista voisi tarkastella useasta eri johtamisen perspektiivistä (mm. johtamisen nelikenttä), mutta lähestyn asiaa toiminnallisesta näkökulmasta (ihmiset keskiössä). Oppivan organisaation periaatteet soveltuvat erinomaisesti hallintoyksikön johtamisen tarkasteluun HESU:n osalta, koska kyseessä on nykyaikainen ja kehittynyt malli. Kyseessä ei kuitenkaan ole suppeasti oppimiseen keskittyvä ideologia, vaan oppiminen on ainoastaan yksi osa tätä kokonaisvaltaista teoriaa.



Kuva 5: Tutkimusasetelma

PV:n toiminnot (prosessit) kytkeytyvät jokaiseen tulossyksikköön, hallintoyksikköön tai työpisteeseen. Ylempien johtoportaiden ohjaus luo perusteet toimintojen organisoinnille joukoissa, jonka vuoksi on kiinnostavaa selvittää HESU:n työkaluja, joilla teoria kohtaa ajattelu- ja toimintatapojen käytännön (kuva 5). Näistä tekijöistä keskityn oppimispuitteisiin (talouden seuranta), organisaatiokulttuuriin (urasuunnitelmat), johtamiseen (resurssisuunnittelu) ja yhteistoiminnalliseen oppimiseen (HESU). Oppimisen systemaattinen kehittäminen jää tutki-

⁶⁰ Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio. Tammer-Paino, Tampere 1996b, s. 69-70.

⁶¹ Antal Ariane, Lenhardt, Uwe ja Rosenbrock, Rolf: Barriers to organizational learning. Teoksessa Dierkes, Meinolf, Antal, Ariane, Child, John ja Nonaka, Ikujiro. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, New York 2001, s. 865-870, 882.

⁶² Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001, s. 42.

muksen ulkopuolelle rajoituksen mukaisesti. Oletus on, että toimiva organisaatio tuottaa hyviä suorituskkyjä ja laadukasta toimintaa, joita voidaan arvioinnilla ja palkitsemisella kehittää.

Tutkimuksessani pyrin arvioimaan ja ideoimaan ylempien johtoportaiden periaatteiden jalkauttamista ja oppivan organisaation teorian käyttökelpoisuutta hallintoyksikön HESU:ssa. Oppivan organisaation teoria edustaa vain yhtä ideaalimallia, jossa kaikki panostavat työntekoon ja auttavat työtovereitaan hyvien tulosten aikaansaamiseksi. KaartJR:ä ei esitetä työssä oppivana organisaationa ja tästä mallina, vaan pelkästään sovelluskohteena.

2.5 Tutkimusongelmat

Tutkimukseni pääongelma on seuraava:

- *Miten ylempien johtoportaiden henkilöstöhallinnon periaatteita käytetään hallintoyksikön henkilöstösuunnittelun johtamisessa ja toteuttamisessa?*

Tarkennan lähestymistapaani neljällä alatutkimusongelmalla seuraavasti:

- *Miten hallintoyksikkö vaikuttaa henkilöstöresurssisuunnitteluun osana toiminnan ja resurssien suunnittelua ja seuranta?*
- *Miten organisaatiokulttuuri mahdollistaa hallintoyksikön vaikuttamisen keskitettyyn urasuunnitteluun ja maavoimien urasuunnitteluun?*
- *Miten Kaartin Jääkäriyrykmentin henkilöstösuunnittelu on organisoitu yhteistoiminnallisesti joukon ja sen henkilöstön kehittämiseksi?*
- *Mitkä oppimisympäristön tekijät edistävät tai vaikeuttavat hallintoyksikön henkilöstöresurssien suunnittelua?*

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Ihmisten käsityksiä maailmasta on vaikeaa selvittää kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, koska numeeristen ja kirjoittamattomien ilmiöiden taustoja on vaikeaa ymmärtää tämän tiedon varassa. Hyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä voidaan selvittää asiakirjatutkimuksella, mutta pragmaattisen tiedon löytäminen on haastavaa ilman perehtymistä ihmisten ilmiöille antamiin merkityksiin. Varton⁶³ mukaan laadullinen tutkimus kohdistuu usein ihmiseen ja hänen maailmaansa, joka ilmenee ihmisen asioille antamien merkitysten kautta hänen alati muuttuvassa kontekstissaan. Laadullista tutkimusta käytetään usein, mikäli tutkimusongelma on kompleksinen ja ymmärrettävissä vain ihmisten käsitysten perusteella⁶⁴. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein prosessien kuvailuun ennemminkin kuin lopputuloksen selvittämiseen, jossa myös eteneminen toteutetaan yksittäisestä ilmiöstä kohti yleisempää päätelmää⁶⁵.

Ihminen ja hänen käsityksensä ilmiöistä ovat tutkimukseni keskiössä, koska tavoitteenani on kuvailla, selvittää ja konstruoida henkilöstösuunnittelun pragmaattisia käytäntöjä ilmiönä. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja sisällön analyysillä (esimerkiksi asiakirjatutkimus) toiminnan organisoinnin selvitys pelkistyisi asian ja toimintaympäristön kuvailemiseksi, jolloin hiljaisen tiedon paljastamiselle ei olisi riittäviä mahdollisuuksia. Siksi laadullinen menetelmä on avain ajatusten paljastamiseksi.

Laadullisen tutkimuksen yksi lähestymistapa on fenomenografia, joka tutkii ja kuvaa yksilöllisiä merkityssisältöjä, jotka samasta ilmiöstä ovat eri ihmisillä erilaisia kokemustaustasta johtuen. Tällöin ajatuksellisten merkitysten ymmärtäminen on mahdollista perehtymällä niihin merkityksiin, joita ihminen asioille antaa.⁶⁶

Siksi pidän tärkeänä selvittää tutkimusongelmia vuorovaikutuksessa ilmiön kanssa toimivien ihmisten kanssa. Soveltuvan aineiston hankintatavan valinta on keino hiljaisen tiedon selvittämiseksi. Tärkeää on löytää oikeat ihmiset, joiden toiminnalla on vaikuttavuutta asian organisoinnissa, ja jotka tuntevat riittävän hyvin käytänteet laadukkaan aineiston hankkimiseksi.

⁶³ Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy, Tampere 1992, s. 23-24.

⁶⁴ Creswell, John: Qualitative inquiry & Research Design. SAGE, London 2007, s. 41.

⁶⁵ Bogdan, Robert ja Biklen, Sari: Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. Allyn and Bacon, Boston 1982, s. 27-30.

⁶⁶ Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 114-115.

3.1 Fenomenografia

HESU organisaatiossa tapahtuu ihmisten organisoimana, joten heidän toimintatapojen selvittäminen on pohja ilmiön ymmärtämiselle. Fenomenografi näkee ihmisen rationaalisena olentona, joka yhdistää ilmiöt ja tapahtumat käsityksiksi⁶⁷. Ahosen⁶⁸ mukaan käsitys on kokemuksen ja ajattelun muodostama kuva ilmiöstä ja tämän konstruktion perusteella ihminen jäsentää uusia asioita. Ihmisten käyttäytymisen ja sen taustamotiivien ymmärtämiseksi fenomenografin on kuvattava ja selitettävä ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta⁶⁹. Ajattelun ja ilmaisun laadun välineenä ihmisellä on kieli, jonka vuoksi tutkimus tulee järjestää vuorovaikutuksellisesti⁷⁰.

Fenomenografiassa aineiston hankinta ja johtopäätösten teko ei noudata ulkoisesti havainnoivaa ja induktiivista päättelytapaa tai hankitun tiedon erittelyä teoriasidonnaisesti (kausaliselitys, aineiston etukäteisluokittelu tai hypoteesitestaus), vaan pyrkii löytämään merkitykset kontekstisidonnaisesti ja tarvittaessa jopa muuttamaan uskottuja käsityksiä. Tavoitteena on aineistopohjaisen teorian luominen, jolloin aineiston annetaan tosiasiallisesti vaikuttaa teoriapohjaan tai merkitysten raportointiin.⁷¹

Tieteellisen tutkimuksen ongelmien tulee olla teoriasidonnaisia ja aineisto tulee käsitellä systemaattisella tavalla, joka on avoimesti selvitetty⁷². Lisäksi tiedonkeruumenetelmän käytön tulee olla perusteltua ja sen soveltuvuutta tulee arvioida tutkimusongelmien ratkaisuun ja tutkijan omaksumaan tiedonintressiin⁷³. Näistä lähtökohdista tarkasteltuna pidän luonnollisena vaihtoehtona haastattelututkimusta. Tutkimusongelmat ohjaavat tutkimuksen suuntaa, jonka vuoksi puolistrukturoitu haastattelu on avointa käyttökelpoisempi tässä tilanteessa. Tutkimusasetelmasta huolimatta pyrin avoimesti suhtautumaan esille nouseviin merkityksiin, jotta pystyisin analysoimaan löydöksiä myös suhteessa teoriataustaan ja jopa täydentämään sitä tarvittavilta osin. Tutkimuksen luotettavuus on arvioitava erillisessä luvussa, jotta taustani merkitys ei johda ylitulkintoihin ja tekemieni havaintojen uskottavuus on lukijan arvioitavissa.

⁶⁷ Uljens, Michael: Phenomenological features of phenomenography. University of Göteborg, Göteborg 1992, s. 85-88.

⁶⁸ Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 116-117.

⁶⁹ Gröhn, Terttu: Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, Terttu ja Jussila, Juhani (toim.). Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Yliopistopaino, Helsinki 1993, s. 8.

⁷⁰ Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 121-122.

⁷¹ Sama, s. 122-123.

⁷² Boeije, Hennie: Analysis in qualitative research. SAGE, London 2010, s. 2.

⁷³ Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena: Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki 1993, s.13.

3.1.1 Aineiston hankinta

Valitsemani tutkimusmenetelmän mukaiseksi aineiston hankintakeinoksi päädyin siis puoliavoimeen haastatteluun. Haastattelukysymysten rungon (liite 1) muodostivat teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusongelmista johdetut kysymykset. Tutkimushenkilöiksi valitsin KaartJR:n henkilöistä ne, jotka ovat vähintään vuoden osallistuneet henkilöstösuunnitteluryhmän (HESUR) työskentelyyn ja tuntevat hallintoyksikön henkilöstösuunnitteluprosessin (resurssivaikutus ja suunnittelun toteutus). Lisäksi haastateltavien kokemus HESU:sta tulee ajoittua MAAVE:n perustamisen jälkeiseen aikaan, koska aiemmat menettelytavat ovat poikkeaneet merkittävästi nykyisestä hallintorakennemuutosten vuoksi.

Näillä kriteerillä haastateltavia löytyi lisäkseni viisi, joista kaksi palvelee hallintoyksikön ulkopuolella. Kysyin näistä kahdelta luotettavalta ja ammattitaitoiselta lähteeltä halukkuutta haastateltavakseni noin kuukautta ennen tapahtumaa. Myönteisen vastauksen jälkeen lähetin heille haastattelulomakkeen etukäteistutustumista varten noin viikko etukäteen. Haastattelutilaksi valitsin heidän työhuoneensa, jotta tila olisi tuttu. Häiriötekijät minimoitiin etukäteisinformaatiolla tapahtumasta.

Molemmat haastattelut aloitin perehdyttämällä haastateltavat tutkimukseni viitekehykseen, käsitteisiin ja keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelut toteutin kymmenen vuorokauden sisällä, jotta pystyin perehtymään henkilöiden kanssa kattavasti aihepiiriin ja sen problematiikkaan unohtamatta käytyjen keskusteluiden sisältöjä. Haastattelut kestivät noin 60 minuuttia. Haastatteluiden aikana tarkensin kysymysten asettelua ja aiheita käsiteltiin varsin syvästi hyvien käytäntöjen paljastamiseksi. Tunsin haastateltavat etukäteen vähintään kolmen vuoden ajalta, joten uskon haastateltavien tuoneen avoimesti tietoa vuorovaikutukseen.

Alustavista tutkimustuloksista pyysin myös kirjallista palautetta haastateltavilta, jotta tulokset olivat tarkoituksenmukaisia. Vastaamisaikaa heillä oli viikko ja molemmilta sain vastaukset aineiston oikeellisuudesta.

3.1.2 Aineiston käsittely

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on vastaajan vastauksien merkitys, joka on luonteeltaan kontekstuaalista ja intersubjektiivista. Merkitys paljastuu asia- ja tilanneyhteydestä, jolloin kokonaisriippuvuuden ymmärtäminen on olennaista. Merkitysten intersubjektiivisuus taas tarkoittaa sitä, että vastaajan lisäksi myös tulkitsijan oman taustan mukainen tulkinta vaikuttaa vastauksen sisältöön. Laadullisen tutkimuksen löydökset sisältävät aina empiirisen aineiston

tulkintaa, joten tulkintaperiaatteiden selvittäminen on keskeistä⁷⁴. Teorian hallinnalla ja omien taustojen tietoisella käsittelyllä voidaan edistää oikeiden tulosten hankkimista. Haastatteluai-
neiston tulkinta sinällään on teoreettis-käsitteellistä, koska tutkijan tulee analysoida vastaajan
ajatteluun perustuvia merkityksiä teorian peruskäsitteiden avulla^{75 76}.

Aineiston analyysissä tärkeää on toistettavuus, jonka vuoksi luokittelu- ja tulkintasäännöt on
esiteltävä niin yksityiskohtaisesti, että toinen tutkija pääsee samoihin tuloksiin. Käsitysten ana-
lysoinnin jälkeen tulosten merkitykset on luokiteltava merkityskategorioittain, jotka tekevät
aineiston hallittavaksi ja paljastavat riippuvuussuhteita. Merkitysten tulkintaa seuraa johtopää-
tökset, jotka analysoidaan teoriaa vasten.⁷⁷

Tutkimukseni merkityssisältöjen analysoinnin aloitin materiaalin läpilukemisella. Raakaha-
vaintojen perusteella muodostin esikategoriat. Tämän jälkeen liitin varsinaiset merkityskate-
goriat toisiinsa ilmaisujen perusteella teoriataustaani vasten. Ylimmän tason muodosti resurs-
seja käsittelevä osa, jolle rakentui yksi alakategoria. Tätä merkityskokonaisuutta selittämään
muodostin vielä kaksi erillistä kategoriaa. Laadullisia merkityssisältöjä muodostui kokonai-
suudessaan neljä kappaletta kolmelle kategoriatasolle. Kategoriat nimesin merkitystä parhai-
ten kuvaavan ilmaisun mukaisesti. Käsittelyssä kukin kategoria rakentuu vastaajan muotoile-
masta merkitysyhtälöstä (ml. esimerkkityökalut), merkityksen ilmaisusta sekä teoriasidonnai-
sesta sisällön analyysistä ja johtopäätöksistä.

⁷⁴ Boeije, Hennie: Analysis in qualitative research. SAGE, London 2010, s. 94.

⁷⁵ Puolimatka, Tapio: Kasvatus ja filosofia. Kirjapaino Oy, Rauma 1995, s. 10-11.

⁷⁶ Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 124.

⁷⁷ Sama, s. 125-128.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 ”Maavoimissa on jo laskettu joukko-osastojen välillä, mikä HKP tulee”

Joukko-osaston tehtävät ja resurssit perustuvat MAAVE:n toimintasuunnitelmaan, joka hallintoyksikössä jalostuu toimintakäskyksi. Tästä keskeiset asiat ja joukon toiminnalliset edellytykset ovat perusteena myös joukko-osaston työjärjestykselle ja edelleen työntekijöiden tehtävänkuvauksille. Työjärjestys päivitetään tarveperustaisesti (esimerkiksi rakenteelliset muutokset), mutta tehtävänkuvaukset aina tarvittaessa työntekijän tehtävien tarkentamiseksi ja palkausperusteiden määrittämiseksi. Tehtävänkuvauksen reaaliaikaisen hierarkiapuu löytyy joukon tietojärjestelmästä. Hallintoyksikön vaikutusmahdollisuudet ylemmän johtoportaahan HKP:oon vaikuttaa heikolta, koska esitettävät henkilöstömäärät eivät aina vastaa joukon tehtävärakennetta. HKP:n (taulukko 1) henkilöstöryhmämäärät ovat ajoittain myös vääristyneitä, mutta tähän syynä voi olla myös tehtyjen esitysten vähäinen määrä. Tärkeää on, että hallintoyksikkö pystyy avoimesti vaikuttamaan HKP:oon, esittämään uusien aliupseereiden ja valmistuvien sotatieteiden kandidaattien tarvetta sekä esittämään uusien tehtävien ja lakkautettavien tehtävien tarvetta (liite 2). Esitykset perustuvat rykmentin eri toimialojen (henkilöstö, operatiivinen, koulutus ja huolto) yhteiseen näkemykseen laadullisten (osaaminen) ja määrällisten tekijöiden osalta.

Joukolle kohdennetun HKP:n allokointi joukon sisällä tapahtuu tehtäväkokoontalon (TKP) avulla. Työjärjestys on TKP:n (taulukko 2) perustana, joten tältä osin tehtävät ja henkilöstöresurssit kohtaavat hallintoyksikössä näiden välityksellä. TKP varmistaa rykmentin henkilöstöresurssikirjanpidon reaaliaikaisuuden, jonka perusteella myös työpisteen tehtäviä on hyvä suunnitella. Valtakunnallisesti TKP:sta on helppo tarkastaa eri joukkojen eroavaisuudet ja ohjata toimintoja yhtenevästi tarvittaessa.

MAAVOIMAT 1.1.2013											
	UPS	MA NUPS	MARU	EU	OU	AU	MA AU	AU YHT	SIV	YHT	MUUTOKSET
MAAVE	140			14	11	20		20	89	274	-1 SIV 1.6.2012
ESSLE	30				11	9		9	20	70	
KAARTJR	54	32	6	3	56	71	22	93	37	281	1 MARU muutettu AU:n viraksi, 3 AU:n virkaa 1.6.2012, 4 SK syksyllä 2014

Taulukko 1: Ote Maavoimien hallintoyksiköiden HKP:n suunnittelupohjasta

HTV -katon määrittäminen kuitenkin vaikeuttaa HKP:n mukaista rekrytointia, mikäli henkilöstöryhmässä avoinna olevia tehtäviä ei ole, eikä palkkarojoja uusien henkilöiden rekrytoinnille ole varattuna tehtävien tarkentuessa. Myös uusien aliupseerien rekrytoinnissa on viivettä,

mikäli toimintasuunnitelman mukainen uusi tehtävä voidaan täyttää tulevana vuonna (varmistus asialle saadaan vasta resurssien toimeenpanoasiakirjalla). Tällöin uusi työntekijä saadaan rekrytoitua vasta kuukausien viiveellä. Toki säästyneillä palkkamäärärahoilla voidaan palkata määräaikaan työntekijä (sopimussotilas) paikkaamaan aiheutunutta henkilöstövajetta. TTS -kaudelle esitettävät henkilöstökohdennukset perustuvat joukon tehtäviin (ml. osaamistarve), joten esityksen (osittainenkin) hylkääminen vaikeuttaa työn tekemistä.

		UPS	EUPS	OU	AU	ESJA	SI V	YH T								
Kaartin Pataljoona		20	0	7	19	0	2	48								
Pataljoonan esikunta		3	0	1	0	0	1	5								
2. Jääkärikomppania		9	0	1	6	0	0	16								
Sotilaspoliisikomppania		6	0	0	7	0	0	13								
Kuljetuskomppania		2	0	5	6	0	1	14								
Lkm	Tehtävä	Toiminnallinen tehtävänimike (tehtävän tarkenne tieto)				UPS	EUPS	OU	AU	ESJA	SI V	YH T	HUOM!			
Pataljoonan johto																
1	Pataljoonan komentaja					1										
	Pataljoonan esikunta															
1	Pataljoonapääseeri					1										
1	Osastopääseeri					1										
1	Osastopääseeri							1								
1	Toimistosihteri															
5																
2. Jääkärikomppania																
1	Yksikön päällikkö					1						1	SM			
1	Yksikön varapäällikkö					1						1	SM			
1	Yksikön vääpeli							1				1				
1	Opetuspääseeri	Oto saapumiserän johtaja				1						1				
1	Opetuspääseeri					1						1				
1	Opetuspääseeri					1						1				
1	Opetuspääseeri					1						1				
1	Opetuspääseeri					1						1	MARU			
1	Opetuspääseeri					1						1	MARU			
1	Opetuspääseeri					1						1	SM			
1	Opetuspääseeri								1			1				
1	Opetuspääseeri								1			1				
1	Opetuspääseeri								1			1				
1	Opetuspääseeri								1			1				
1	Opetuspääseeri								1			1				
16																

Taulukko 2: Esimerkkiote Kaartin Pataljoonan TKP:sta

Toinen haastateltavista totesi hallintoyksikön vaikutusmahdollisuuksista MAAVE:n toimintasuunnitelmaan seuraavasti:

”Meidän pitäis enemmän nostaa kissa pöydälle sinne Mikkelin suuntaan, et se on niiku omien resurssien riittämättömyys kyllä...meille maavoimista tuli tuo HKP, ni siinä oli luvut muuttunu, ni sit rupesin selvittelemään, et mistä se johtuu, meillä oli yhtäkkiä vähentyny kandien määrät, osa oli menny iha sen suunnitelman mukaisesti, et oli perustettu lisää aliupseerin virkoja ja opistoupseereita oli poistunu, sit ku selvittelin miks upseerien lukumäärä oli muuttunu, ni siihe ei tullu mitää vastausta, ni sit päädytti siihe, et se luku mitä me esitetii puhelimessa, et se pitäis olla tämmönen, ni sit päädytti, et se on sit semmone.”

Määräys PV:n hallinnosta antaa perusteet PV:n hallintorakenteen toiminnalle määrittämällä PV:n organisaatioiden väliset johtosuhteet ja pysyvät tehtävät⁷⁸. Nämä tehtävät ovat perusteena paikallishallintoviranomaisena toimivan joukko-osaston työjärjestykselle ja työntekijöiden tehtäväkuvauksille. MAAVE velvoittaa hallintoyksikön ylläpitämään tarkennettua kokoonpanoan osana hallintoyksikön päällikön vahvistamaa työjärjestystä. Hallintoyksikön rauhan ajan kokoonpanon ja johtosuhteiden kehittämisen päävastuu on hallintoyksikön päälliköllä sodan ja rauhan ajan tehtävien ja niistä johdettujen suoritusvaatimusten perusteella. Hallintoyksikön päällikön ratkaisuvallassa olevista kokoonpanomuutoksista MAAVE lähettää toimenpideluvan muutosesityksen laatineelle hallintoyksikölle ja sen yläjohtoportaalle.⁷⁹

Henkilöstörakenteen muutoksia hallinnoidaan kehittämisohjelmien ja hankkeiden henkilöstötarpeiden yksityiskohtaisella suunnittelulla, joita hallintoyksiköt eivät huomioi HKP -esityksissään. MAAVE kokoaa kehittämisohjelmien ja hankkeiden HKP -esitykset, joskin hankepäälliköt ovat ensisijaisesti vastuussa hankkeidensa henkilöstötarpeiden HKP -suunnittelusta. MAAVE käynnistää toimintavuotta seuraavan vuoden HKP -prosessin siten, että hallintoyksiköt valmistelevat omat esityksensä HKP:n kehittämiseksi ja osallistuvat omaan joukkoon kohdistuvien kehittämisohjelmien ja hankkeiden henkilöstöresurssisuunnitteluun.⁸⁰

Joukko-osaston näkökulmasta muiden kuin nykyisten tehtävien ja MAAVE:n toimintasuunnitelman perusteella tehtävä HKP -esitys on vaikeaa. Tämän vuoksi joukon kehitystehtävien ja uusien yksittäisten tehtävävaatimusten osalta tulisi olla malttia, jotta työntekijät voitaisiin rek-

⁷⁸ Pääesikunta: Puolustusvoimien hallinto PVHSM 001 – PESUUNNOS (PVHALLINTO 2011). Pääesikunta, Helsinki 2011a, s. 3.

⁷⁹ Maavoimien esikunta: MAAVHSMK Maavoimien hallinto 001 – MAAVESUUNNOS. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2012, s. 3-5, 7 ja 9.

⁸⁰ Sama, s. 3-4.

rytöidä rauhassa ja uusien tehtävien sisältämät työt organisoida harkiten. Joukon sisäisillä toimenpiteillä ei pystytä kaikkea toimintaa parantamaan ilman lisähenkilöstöä, jonka vuoksi aluehallintotason ohjaus resurssien tasapainottamiseksi ja henkilöstörakenteen yhteismitallistamiseksi on tärkeää. TKP on erinomainen työkalu henkilöstötilanne -seurantaan ja resurssien jakoon. Sinällään sitä ei kuitenkaan voida käyttää HESU:n välineenä, mutta sen tulee perustua siihen.

Oppivan organisaation näkökulmasta tarkasteltuna vallan ja vastuun delegoinnin hallintoyksiköille tulisi olla riittävää. Tämä ei tarkoita ohjauksen unohtamista, mutta ajoittain hallintoyksikön laskennalliset perusteet ovat ylempää johtoportaan perusteita kattavammat. Hallintoyksikön tasalla hajautettu päätöksenteko (työjärjestyksen ajantasaisuus) ja osallistuttaminen (valmisteluvastuu ja päätöstapahtumat) ovat keinoja ammattimaisemman organisaatiokulttuurin ja kehityshakuisemman työotteen aikaansaamiseksi. Kokonaistyömäärää (MAAVE:ssa HKP:n ja hallintoyksikössä TKP:n täyttöaste) tulisi myös avoimesti tarkastella työkuorman tasaamiseksi, päällekkäisyyksien poistamiseksi (työjärjestys) ja työtehojen lisäämiseksi.

Henkilöstön saatavuuden kannalta puolustushaaran toimintasuunnitelman hyväksymisen yhteydessä tulisi harkita myös HKP:n vahvistamista (ml. uudet tehtävät), jotta rekrytointi voitaisiin aloittaa etupainotteisesti. Henkilöstömäärän suunnittelussa tulisi myös huomioida tehtävien määrän lisäksi niiden laatu. Erityisesti erikoisosaaminen (aselajit) tulisi pystyä ennakoimaan, jotta tuottava työ olisi mahdollista. Toimintasuunnitelmassa tämä on sotilaiden osalta osittain realististakin, koska se sisältää peruskoulutetun henkilöstön määrän osaamisalueittain. Aliupseereiden osalta suunnittelutyö tulisi pystyä aloittamaan jo rekrytoinnin yhteydessä, jotta joukon HESU voisi tuottaa organisaatiolle tarkoituksenmukaista tulosta uran alusta alkaen. Se ei kuitenkaan poista mahdollisuutta kehittää henkilökohtaista osaamista omien valmiuksien ja halukkuuden mukaisesti henkilön tulevia palvelustehtäviä ajatellen.

4.1.1 ”Puheenjohtajana on esikuntapäällikkö”

Joukko-osaston tehtävään määräyksistä päätökset tekee rykmentin komentaja. Tässä työssä häntä avustaa HESUR, jota johtaa esikuntapäällikkö. HESUR järjestää kokouksia pääsääntöisesti 4 kertaa vuodessa (yksi kattaa vuositasen ja muut lyhyemmän periodin). Avainvalmistelijana suunnittelussa toimii henkilöstöosaston osastopäällikkö ja tarvittavilta osin myös eri henkilöstöryhmien nipunhoitajat, joiden tulee tuntea vastuulla olevan henkilöstön kyvyt ja tehtävähalukkuudet. Asiantuntijoina ryhmässä toimivat ryhmän jäsenet (joukkoyksiköiden komentajat, erillisyyksiköiden päälliköt ja osastopäälliköt). Komentaja voi halutessaan ohjata HESUR:n työtä ja ohjaakin tätä avaintehtävien osalta, mutta pääosin ryhmä pyrkii esittele-

mään komentajalle vaihtoehtoja konsensus -periaatteella. Suunnittelutuloksia ei viedä välittömästi komentajan päätettäväksi, mutta harkinta-ajan jälkeen (n. viikko) valmistelu päätetään komentajan suunnittelupäätökseen, joka käynnistää tarvittavat YT -menettelyn tehtävään määräysten toteuttamiseksi. YT -pöytäkirjat esitellään komentajalle lopullista päätöstä varten. Luottamusmiehiä informoidaan tarvittaessa valmistelussa olevista tehtävään määräyksistä.

Koul	Tehtävä	JSA	Hoitaja	Poistuu	Seuraaja	Poistuu	Seuraaja
YE	RKOM	16					
YE	EP	16					
YE	OPOSPÄÄLL	16					
YE	KAARTPKOM	15					
EU	KAARTSKPÄÄLL	14					
EU	SOTPAST	13					
YE	OPOSAOP	13					
EUK	ASEVLVSEKT	13					
EUK	HENKOSPÄÄLL	13					
EUK	HPÄÄLL	13					
	OPPILASUPS	99					
EUK	SUUNUPS	12					
EUK	1. JK:N PÄÄLL	12					
SM	KH UPS	12					
	Erityistehtävä	99					
SM	SEKTORIJOHT	11					
SM	SEKTORIJOHT	11					
SM 3 2012-14	SM 4 2013-15	KRIH A	EUK 66 2013-14	EUK 67 2014-15			

Taulukko 3: Mukaella Kaartin Jääkäriyrykmentin upseereiden (EUK-SM) vuoden 2013 seuraajasuunnitelmapohjasta

Valmistelun osalta tärkeää on se, että suunnitteluryhmän jäsenten tulee tuoda edustamansa joukon tehtävähalukkuudet ryhmän käyttöön (PVSAP ei tätä aukottomasti tue), jota tuetaan myös henkilöstöryhmien vastuusuunnittelijoiden (nipunhoitajat) kautta. Henkilöitä kannustetaan ilmoittamaan tehtävähalukkuuksia sekä joukon sisälle että valtakunnallisesti. Valtakunnallisesti halukkuudet ilmoitetaan osana Maavoimien vuosittaisia urasuunnittelukokouksia ja joukon sisällä kehityskeskusteluiden tuloksena tai halukkuuksien muuttuessa. Tehtävähalukkuuksien kirjaamiseen käytetään taulukoita 3 ja 4 (tietojen periyttäminen). Työntekijöiden ha-

lukkuudet huomioidaan ja HESUR:n vastuulla on valmistella seuraajaehdokkaat (ammattitaito, ominaisuudet ja pitkäjänteisyys), jotta yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus voidaan taata.

Haastateltavat kertoivat komentajan vaikutuksesta HESU -palavereiden toteutukseen seuraavasti:

”Me pyritään siihen valmisteluvaiheessa, et komentajan linjaukset ois meidän käytettävissä ennen kuin HESU -kokouksia pidetään, niin että ne kokousten tulokset ois mahdollisimman pysyviä, eikä sit enää komentajan esittelyssä tulis isompia muutoksia. Ainaki tärkeimpien avaintehtävien osalta käydään kysymässä komentajan linjauksia. Komentajahan on tässä avainasemassa joukkoyksikön komentajien kanssa, et nehän on niitä ihmisiä, jotka pelaavat niiden tyyppien kanssa tuolla kentällä...”

”Oletetaan ja pyritään siihen, että saavutetaan [HESUR] konsensus ja sit asia esitellään komentajalle. Jos ei oo konsensusta, ni sit komentaja tekee päätöksen”.

Haastateltavat kertoi yleisperiaatteita HESU:sta:

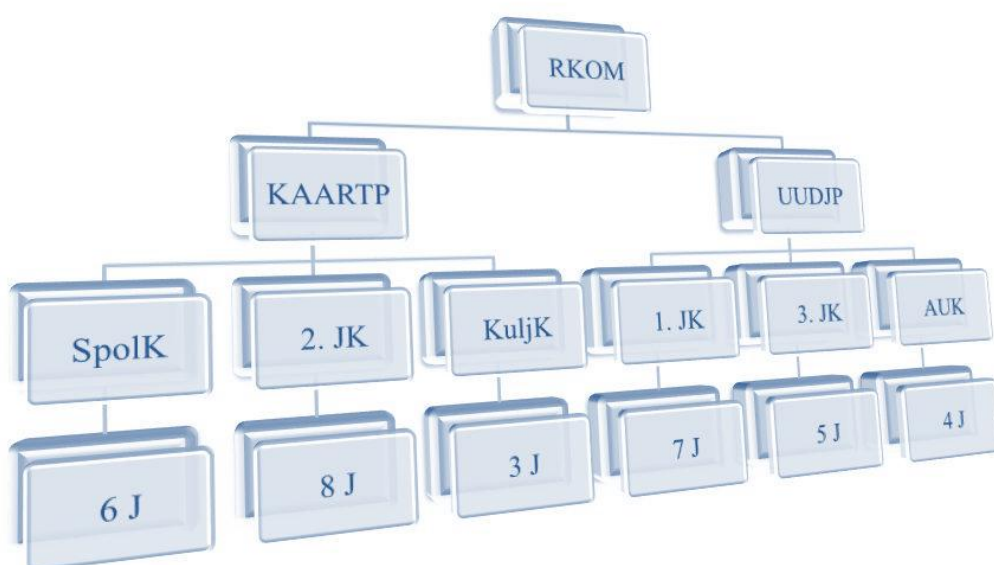
”Nehän on rinnakkaisia, tää pidemmän aikavälin ja kvartaalisuunnittelu, esimerkiksi kurssilaiset ja kriisinhallintatehtävät vaikuttaa siihen lyhyen tähtäyksen suunnitteluun, mutta vuosi on suurin piirtein se aikamäärä, joka on jollakin tavalla ennustettavissa...”

”Vaikuttaa, et kaikki tehtävät pitää laittaa avoimeen hakuun...mut sit nää kaikki kahentoista tehtävät, kymppin tehtävät ja myös ysin tehtävät on, ni tää on sit sitä suunnitteluu...sit tänne laitetaan nimet, ketkä nykyisii tehtävänhoitajii on, sit milloin ne poistuu ja kuka on seuraaja ja täs pyritää pitämään tätä niiku tikapuuta, että kymmistä pyritään menemään yhteentoista, yhestätoista kahteentoista...”

HESUR käyttää valmistelussa myös kuvan 6 mukaista kouluttajatehtävien suunnittelupohjaa, jossa kouluttajat suunnitellaan saapumiserittäin (tai jopa koulutuskausittain) työkuorman tasapuoliseksi jakamiseksi. Suunnittelussa kuhunkin joukkueeseen suunnitellaan henkilöstö siten, että työntekijät ovat tosiasiallisesti käytössä suunniteltuna ajankohtana. KaartJR:ssä on 2013 alkaen kuusi perusyksikköä, joista neljässä toteutetaan peruskoulutuskauden koulutus saapumiserittäin. Kuljetuskomppania ja 270 vuorokautta palvelevien yksikkö (Sotilaspoliisikomppania tai 2. Jääkärikomppania) ei kanna alokaskoulutusvastuuta tänä ajankohtana, joten saapumiserän kotiutuessa on mahdollista tehdä joukkoyksiköiden välisiä tasaussiirtoja. Tavoitteena on asettaa kaksi kouluttajaa koulutusjoukkueetta (á 35 varusmiestä) kohti ja tätä tuetaan mahdollisuuksien mukaan sopimussotilaiden käytöllä.

Haastateltava numero 1 totesi kouluttajasuunnittelusta seuraavaa:

”Yks osa on kouluttajahenkilöstön pyörittäminen ja toinen on esikunnan pyörittäminen. Nyt näyttää siltä, et kouluttajahenkilöstöä tullaan jakamaan neljä kertaa vuoteen. Tää on se, josta konsensusta on haettu, ja näyttää, et me saavutetaan se siten. Nyt lokakuussa suunniteltiin ens p-kauden kouluttajahenkilöstö niin, et alokasjoukkueelle saatais se 2 peruskoulutettua kouluttajaa per joukkue, joka taas tarkoittaa sitä, et tasaussiiroja tapahtuu pataljoonien välillä. Mut sit vielä isompi rysäys tulee tapahtumaan tossa e-j-kauden suunnittelussa. Siinä suunnitellaan 270 vuorokautta kotiuttaneen yksikön henkilökunnan jako pataljoonien kesken”.



Kuva 6: Peruskoulutuskauden kouluttajat saapumiserällä 1/13 (esimerkki ilman esikuntaa ja erillisyyksiköitä)

Joukko-osastoilla ja esikunnilla tulee olla ohje henkilöstön käytöstä henkilöstösuunnittelunsa perusteeksi. Maavoimien linjaukset henkilöstön tehtävistä ja käyttöperiaatteista on tarkoitettu ohjeiksi kohti yhdenmukaista käytäntöä⁸¹. Joukko-osaston ja esikunnan HESU:n laatimisesta vastaa esikuntapäällikkö ja sen hyväksyy hallintoyksikön päällikkö. Suunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat tekijät:

- opistoupseeritehtävien siirto muille henkilöstöryhmille,
- poistumaennuste henkilöstöryhmittäin,
- voimassa oleva ja suunniteltu HKP TTS -kaudelle,

⁸¹ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 5: henkilöstö- ja urasuunnittelu maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1.

- suunnitelma kunkin henkilöstöryhmän koulutusjärjestelmään kuuluvien jatkokurssien ajoittumisesta ja
- joukko-osaston henkilöstörakenteen tavoitetilä ja suunniteltu kehittäminen.⁸²

KaartJR:ssä henkilöstön käytön ohje vuodelta 2007⁸³ on olemassa, mutta sen tarkastustarve on ilmeinen viimeistään puolustusvoimauudistukseen liittyen. Yhteistoiminnallisen oppimisen näkökulmasta joukko-osaston HESU:ssa on kyse vuorovaikutuksesta, jotta joukon kykypotentiaali pystyttäisiin suunnittelemaan organisaatorakenteisiin optimaalisesti. HESU:n rinnalla tulee ylläpitää myös suunnitelmaa, johon kaikkien henkilöiden tehtävähalukkuudet on kirjattu. Näin urasuunnitelmiin kuulumattomien henkilöiden (esimerkiksi JSA8-9) tiedotkin pystytään pitämään ajankohtaisena. Kaikkien potentiaalisten seuraajien halukkuudet tulisi aina kartoittaa tehtävien avautuessa, jolloin tasapuolinen, avoin ja kompetenssiperustainen hakeutuminen olisi mahdollista. Tällä myös ennalta ehkäistäisiin ennakkoimattomia siirtoja, joskin tämä edellyttää esimiehiltä ja työntekijöiltä aktiivisuutta henkilö- ja tehtäväsuunnittelussa erityisesti osana kehityskeskusteluita. Siirtojen toteutumisen jälkeen olisi viisasta myös tarkastaa henkilön tehtävähalukkuudet suunnitelmien pelkistämiseksi ja turhien valmisteluiden estämiseksi.

Kaikkien henkilöiden tiedot sisältävästä HESU:sta (esimerkiksi taulukko 4) tulisi nostaa ensisijainen täyttöjärjestys joukon seuraajasuunnitelmaan (taulukko 3). Suunnittelutulokset tulisi myös muistaa nostaa osaksi TKP:a, jotta henkilö- ja resurssiseuranta olisi aukotonta. Tärkeää olisi myös, että eri suunnitelmien sisältö informoitaisiin avoimesti henkilöstölle (yksilöllisesti) heidän sitouttamisekseen työnantajaansa. Henkilöstösuunnitelma on pitkän aikajänteen työkalu, jonka perusteella henkilöstön käytettävyyttä PV:n sisällä voidaan arvioida eri hallintotasilla.

Samalla osaamisen kehittämisen suunnittelu voisi olla ennakoivaa. HESU:n rinnalla tulee nimittäin aina suunnitella tehtävissä tarvittava osaaminen organisaation ja henkilöstön toimintakyvyn varmistamiseksi. HESU:uun liittyvä osaamisen kehittäminen hankitaan tehtäväsuunnittelun avulla sekä kouluttautumalla PV:n tai muun yhteiskunnan järjestämissä tilaisuuksissa. PV:n antama ja tukema koulutus on tapahduttava työnantajälhtöisesti, jota tukee henkilöiden oma motivaatio hankkia osaamista. HESU:ssa on huomioitava henkilöstön ennakoiva koulut-

⁸² Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 5: henkilöstö- ja urasuunnittelu maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 5-6.

⁸³ Kaartin jääkäriyrykmentin esikunta: Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet. Kaartin jääkäriyrykmentin esikunta, Helsinki 2007.

tautuminen vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (osaamisen eri alueet sekä henkilöuunnollinen poistuma⁸⁴ ja siirrot).⁸⁵

Osaamisen näkökulmasta myös joukko-osaston sisäiselle kehittämiselle tulisi luoda avoin mahdollisuus. Eri työpisteillä käsiteltävä tieto ei aina kohtaa tarvitsijoita, joten henkilöstösuunnittelutilaisuudet voisivat olla myös mahdollisuus jakaa HESU:uun ja osaamisen kehittämiseen liittyviä virallisia tai epävirallisia yhteistyömahdollisuuksia (mm. työilmapiirin kehittäminen, osaamisen suunnittelun työkalut, itsearviointi ja esimiesvalmennus) osallistujien harkittavaksi.

4.1.1.1 ”Se on toiveiden tynnyri”

Joukko ilmoittaa työntekijöidensä tehtävähalukkuudet joukko-osaston avaintehtäviin (taulukko 4), Maavoimien urasuunnitelmaan (MAAVURA) tai keskitettyyn urasuunnitelmaan (KESKURA) Maavoimien urasuunnittelukokouksissa. Puolustushaaraesikunnan valmistelijoiden tehtävänä on varmistaa, että maavoimien avaintehtäviin on nimetty riittävän paljon vaihtoehtoja. Haasteena maavoimien valmistelijoilla on lisätä henkilöitä seuraajasuunnitelmaan tai poistaa henkilöitä siitä, mikäli joukon edustaja (esikuntapäällikkö tai henkilöstöosaston osastopäällikkö) on asiasta eri mieltä. KESKURA ja MAAVURA jaetaan maavoimien joukkojen valmistelijoille (esikuntapäällikkö ja henkilöstöosaston osastopäällikkö), jotka näin saavat oman joukkonsa tehtävien seuraajasuunnitelmat ja henkilöstönsä tehtäväsuunnitelmat tietoonsa. KaartJR:n HESU:n haasteena ovat pääkaupunkiseudun useat rekrytointijoukot (mm. MPKK), jotka usein rekrytoivat henkilöstönsä Helsingin ainoasta ”kasvattajaseurasta” lyhyellä varoitusajalla. Rekrytoidun henkilön tilalle ulkopuolelta rekrytoitava henkilö on saatavissa joukkoon aikaisintaan 3-5 kuukauden kuluessa. Lisäksi suunnitellut ja suunnittelemattomat kriisinhallintatehtävät (taulukko 5) tuovat henkilöstösuunnitteluun omat haasteensa.

Rykmentistä siirtyy vuosittain noin 20 henkilöä puolustusvoimien sisällä vaativiin tehtäviin. Lisäksi muutamia henkilöitä eläköityy vuositasolla tai irtisanoutuu. Rykmenttiin siirtyy vuositasolla ainoastaan muutamia työntekijöitä kadettikurssilta valmistuvien ja uusien aliupseerikohdennusten lisäksi. Upseerien ja opistoupseerien rekrytointia vaikeuttaa pääkaupunkiseudun kalleus ja joukko-osaston palkkausluokkarakenne. Uusien aliupseereiden osalta tehtävät taas ovat erittäin haluttuja. Rykmentin rekrytoinnin lähtökohtana on laittaa avoimeen hakuun kaikki nähtävissä olevat avoimet tehtävät. Siksi olisi hyvä, ettei PV:n sisäiseen siirtoproses-

⁸⁴ Pääesikunta: Henkilöstötilinpäätös: liite 1: tunnuslukujen kuvaus. Määritelmä: Luonnollinen poistuma (ulkoinen vaihtuvuus, eläke ja kuollut) tarkoittaa poistumaa puolustusvoimista. Pääesikunta, Helsinki 2007 s. 1.

⁸⁵ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 5: henkilöstö- ja urasuunnittelu maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 6.

siin ryhdyttäisi alle kuuden kuukauden aikautuksella. Henkilöstön liikkuvuutta PV:n sisällä pidetään kuitenkin hyvänä asiana, jotta järjestelmän kyvykkyyttä ja henkilöstön motivaatiota voidaan ylläpitää ja jopa kehittää.

Nro	Org lyhenne	Tehtävä	Ryhmä	VAATILK A	Arvo	Etunimi	Sukunimi	Alkupvm	Vaihto	Tehtävä-halukkuudet	Tehtävä-suunnitelma	Seuraaja	Seuraaja-ehdokkaat	Lisätieto	Lisätieto huomioitavaksi
1	KaartJRE	Rykmentin komentaja	ups	TA											
2	KaartJRE	Esikuntapäällikkö	ups	16											
3	KaartJRE	Ospääll / Aluetoimisto	ups	16											
4	KaartJRE	Ospääll / koulutus	Ups	13											
5	KaartJRE	Ospääll / henkilöstö	ups	13											

Taulukko 4: Ote hallintoyksikön henkilöstösuunnitelmasta osaksi MAAVURA:aa

Arvo	Sukunimi	Etunimet	Operaatio	Tehtävä	Sopivuus (ES, S, Ston)	Puoltojärjestys	Hakijan esittämä ajankohta	Joukko-osaston esittämä ajankohta	YKI	HKI	12 min juoksutestin tulos/pvm	Edellinen rt-palvelus Joukko/vuosi	Rt-kurssit Kurssi/vuosi	Huom

Taulukko 5: Esimerkkiote henkilöstön suunnittelutaulukosta kriisinhallinta-tehtäviin (sama pohja kaikille henkilöstöryhmille)

Toinen haastateltavista kertoi joukko-osaston HESU:sta MAAVURA:uun liittyen seuraavaa:

”Sehä koskettaa tätä osastoo [EUK:n käyneet] meidän henkilöstöstä ja jokainen on saanu. Oon printannu aina mihin on suunniteltu, et mikä on tän hetkinen tilanne, et mistä oma nimi löytyy ja jokainen on sit saanu lähtee miettimään, et onko tässä hänen halukkuudet kaikki vai ei oo. Jos ei oo ollu, ni sit niitä on lisätty. Ne on sit käyty komentajan ja esikuntapäällikön kanssa läpi, et pidetäänkö näin ja sit se on se meidän esitys, joka on laitettu eteenpäin.”

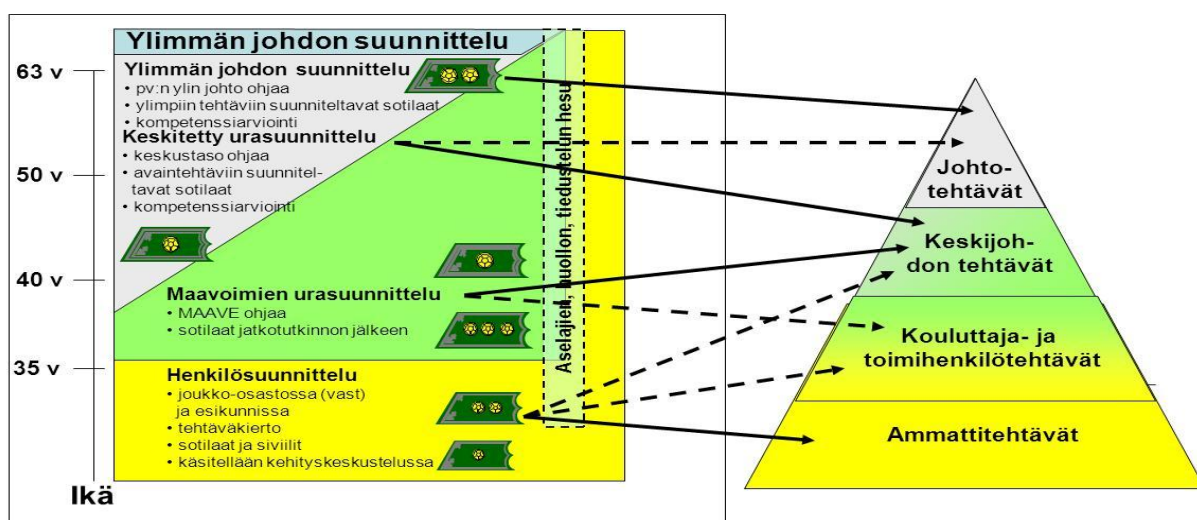
Toinen haastateltavista toteaa kriisinhallintatehtävistä seuraavaa:

”Kyllä se suunnitelma pitää paikkansa. Tietysti operaatioita perustetaan ja on vakansseja tornissa haussa, ni on ihmisillä mahdollisuus hakeutua. Mut meidän lähtökohta on, että jos ei oo suunnitelmassa, ni joukko-osasto ei puolla....kyl se (joukon esitys kriisinhallintatehtäviin sijoitettavista) toteutuu riittävällä tasolla”.

KESKURA:aan, MAAVURA:aan (ml. aselajien henkilöstösuunnitelmat) ja joukko-osaston HESU:aan (kuva 7) päivitetään vuosittain seuraajat eri johtoportaiden avaintehtäviin (mm. joukko-osastojen (vast.) vaativuusluokkien JSA 13 - 16 upseerien tehtävät). Kullekin henkilölle suunnitellaan yhdestä neljään vaihtoehtoa seuraavaksi tai sitä seuraavaksi tehtäväksi.

Urasuunnitelmiin liittyen MAAVE ja joukko-osastot tarkastavat suunnitteluperusteena olevat hyväksytyt suunnitelmat ja tekevät niihin liittyvät muutosesitykset. MAAVE:n urasuunnittelun tavoitteena on suunnitella oikeat ihmiset oikea aikaisesti oikeaan tehtävään (osaaminen ja kokemus) sekä taata laadukas maavoimakoulutetun henkilöstön käytön suunnittelu ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.⁸⁶

Organisaatiokulttuurin aspektista tarkasteltuna valintaperusteet seuraajasuunnitelmaan eivät usein ole työntekijöiden tiedossa, koska niistä ei mitään kirjattua tietoa ole saatavilla. Siksi hiljaisen tiedon osalta olisi hyvä avoimesti kertoa työntekijöille esimerkiksi, että oman halukkuuden vastaisia siirtoja työssäkäyntialueen ulkopuolelle ei pyritä suunnittelemaan yhtä enempää. Toisaalta eri johtoportaiden urasuunnitelmaan sisältyvien tehtävien tulisi olla kaikkien saatavilla ilman nimitietoja, jotta päättäjien ja valmistelijoiden lisäksi myös työntekijät pystyisivät pohtimaan kykyjensä käyttöä puolustusvoimissa pitkäjänteisesti.



Kuva 7: Maavoimien henkilö- ja urasuunnittelujärjestelmä⁸⁷

Lähtökohtaisesti joukko-osastossa palveleville henkilöille suunnitellaan tehtäviä joukko-osaston ulkopuolelle kaikkiin PV:n tehtäviin, ottaen huomioon PV:n tarpeet. Tärkeysjärjestys on PV:n tarve, Maavoimien tarve, aselajien (vast.) tarpeet, mutta yksilön uratoiveet pyritään mahdollisuuksien mukaan sovittamaan organisaation tarpeisiin. Nousujohteiseen uraan kuuluu palvelu monipuolisissa eri hallintotasojen ja organisaatioiden tehtävissä. Hallintoyksikkö tekee esityksiä henkilöistä, joita voidaan suunnitella oman joukon ulkopuolisiin tehtäviin seu-

⁸⁶ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 5: henkilöstö- ja urasuunnittelu maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1-3.

⁸⁷ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 5.1: henkilö- ja urasuunnittelujärjestelmän kokonaisuus. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1.

raajaehdokkaiksi. Sopimussotilaat ja muu palkattu henkilöstö, jonka palvelussuhde PV:iin kestää enintään vuoden, ei sisällytetä hallintoyksikön henkilöstösuunnitelmaan.⁸⁸

MAAVURA sisältää ne tehtävät, joihin koulutusvaatimukseksi on edellytetty esiupseerikursin (EUK) suorittamista. MAAVURA sisältää kuitenkin myös MPKK:n (SK / SM -opetusryhmät) JSA12 -tason opettajatehtävät. MPKK:n (ml. muutamat muiden joukkojen yksittäiset tehtävät) tulisiikin valmistella erillinen suunnitelma, jonka perusteella henkilöstöä rekrytoitaisiin hallitusti hallintoyksiköistä jo ennen EUK:a TKP:nsa mukaisiin opettajatehtäviin (ml. muut kuin JSA12 -tehtävät myös MPKK:n ulkopuolella). Yleisesti ottaen KaartJR esittää omat avaintehtävänsä MAAVURA:aan ja KESKURA:aan sekä saa myös käyttöönsä urasuunnittelukokouksen lopputuotoksen. Joukko-osaston henkilöstön (pl. alle vuoden palvelevat) sisältävän HESU:n vuosittainen päivittäminen on avain hallittuun HESU:uun, jonka perusteella rekrytointeja joukon sisälle ja ulkopuolelle tulisi toteuttaa. Sitouttamisen näkökulmasta työntekijöille tulisi korostaa omien halukkuuksien ilmoittamista myös tietojärjestelmiin osana kehityskeskusteluita.

Kriisinhallintavelvoitteiden osalta Etelä-Suomen Sotilasläänin esikunnalle ja sen alaiselle rykmentille on kirjattu yhteensä 8 HTV:tta (rykmentin osuus 6). Kiintiön täyttämiseksi on olennaista, että HTV -kiintiö jaetaan joukon sisällä henkilöstöryhmittäin puoltojärjestyksessä. Henkilöstölle tulisi selvittää henkilöstön puoltojärjestyksen muodostuminen. Tämä antaa näistä tehtävistä kiinnostuneille aikaikkunan, jolloin oma vuoro näihin haasteellisiin tehtäviin on suunniteltu. Näin lähtöhalukkaat voisivat ennakoida vähintään vuodella tulevan kriisinhallinta-tehtävänsä alkamista. Tämä olisi lähtöhalukkaalle henkilöstölle keino motivoitua työskentelemään organisaation eteen, koska vaikutusmahdollisuudet olisivat konkreettiset. Haasteena suunnittelun toteuttamisessa on hakeutuneiden hallinta joukon sisällä, koska tämän PV:n yhteen tehtäväkenttään liittyvä henkilöstön käyttösuunnitelma valmistuu usein vasta kuluvan vuoden marras-joulukuun aikana. Lisäksi esitykseen ja lausuntoon kuulumattomien henkilöiden ja erillishaussa hakeneiden sitominen operaatioihin vaikeuttaa töiden suunnittelua ja toimeenpanoa joukon sisällä.

4.1.1.2 ”Raportointi on ajankohtaista”

Joukko-osaston HTV -kertymää sekä palkkarahoja ja lisäpalkkoja seurataan kuukausittain (taulukko 6 ja 7). Poissaolot vapauttavat joukon HTV -kertymää ja palkkausmenoja. Rykmen-

⁸⁸ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 5: henkilöstö- ja urasuunnittelu maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 6.

tissä lakisääteisiä virkavapaita käytetään runsaasti ja niiden vaikutuksia on mahdotonta arvioida etupainotteisesti, joskin nämä säästöt on kohdennettavissa sopimussotilaidenpalkkaamiseen.

Toinen haastateltavista totesi HTV -seurantatarpeesta seuraavaa:

”PVSAP:n käyttömukavuudessa on ollut hiukan haasteita ja siihen samaan asiaan liittyy tavallaan tää SAP:n ominaisuuksiin tai toimimattomuuteen, että sieltä pitäis hienosti saada raportteja, et miten henkilötyövuodet kehitty, mut ku siihen ei vaa oo voinu luottaa, ni sen takia on jouduttu ylläpitämään tällasta manuaalista henkilötyökuukausi –exeliä, millä sit pysytään ajan tasalla sen asian seurannassa.”

KK	SUUNNITELMA	TOTEUMA	ERO
tammi	938 438	855 141	83 297
helmi	938 438	878 965	59 473
maalis	938 438	928 469	9 969
huhti	938 438	965 227	-26 788
touko	938 438	953 056	-14 617
kesä	1 411 178	1 376 783	34 395
heinä	938 438	920 180	18 258
elo	938 438	875 789	62 650
syys	938 438	1 004 573	-66 135
loka	938 438	975 104	-36 665
marras	938 438		
joulu	938 438		
Yhteensä	11 734 000	9 733 286	123 837

Taulukko 6: Esimerkki varsinaisten palkkarahojen seurannasta

ARVO	Sukunimi, Etunimet	Tehtävänimike	HTV 2012	THMHTKHESLMJ	yhteensä	Huom
1	Ev	Rykmentin komentaja			12	
2	Ev	Esikuntapäällikkö			12	
3	Ev	Aluetoimiston päällikkö			12	
4	Ev	PKOM			12	
5	Ev	PKOM			12	
6	Maj	AOP / OPOS			12	
7	Maj	Sektorinjohtaja, asevelvollisuus			12	
8	Maj	Huoltopäällikkö			12	
9	Maj	VRSK komendantti			12	
10	Maj	PUPS			12	
11	Kapt	Henkilöstöosaston päällikkö			12	
11	Kapt	2.JK päällikkö			12	
12	Kapt	PUPS			12	
13	Kapt	TLO oppilas			12	
14	Kapt	TLO oppilas			12	
					180	
15	Kapt	Laatupäällikkö			6	
16	Kapt	Osastoupseeri			12	
17	Kapt	Osastopäällikkö			12	
18	Kapt	Sektorinjohtaja, tutkim.kehitys			12	
19	Kapt	(1.1.2012 sektjoht)			12	
20	Kapt	Kriha-tehtävä			6	UNMOGIP 26.6.
21	Kapt	Sektorinjohtaja, JOJÄ			2	Irtisanoutunut

Taulukko 7: Esimerkkiote HTV -kertymän seurannasta

HKP määrittää organisaation tehtävien enimmäislukumäärän henkilöstöryhmittäin ja samalla käytettävissä olevien HTV -määrän, ellei erillistä HTV -rajaa ole määritetty palkkarahojen puitteissa. Valtakunnallisessa HKP -menettelyssä eri tulosityksiköiden virkoja ja tehtäviä käsitellään kokonaisuutena osana tulosneuvotteluita, joka mahdollistaa henkilöstörakenteen pitkä-

jänteisen kehittämisen kohti tavoitetilaa⁸⁹. Maavoimien HKP:n suunnitteluakataulu kytkeytyy muuhun MAAVE:n TRSS:aan sekä sisältää varsinaisten palkkojen ja henkilötyövuosien suunnittelun (liite 3).⁹⁰

Joukko-osastossa HTV -rajan mukaisen palkkarahan seurannan tulee olla intensiivistä, vaikkakin kyseessä on vuosivolyyymiin liittyvä tekijä. Tämä saattaa mahdollistaa eri syistä poissa-olevien työntekijöiden korvaamisen määräaikaistilalla työntekijöillä tai toisaalta antaa perusteita jatkosuunnittelulle määräaikaisten työntekijöiden työsopimusten kestolle ja jatkorekrytoinnille. Seurannan kautta hallintoyksikkö pystyy myös esittämään lisämäärärahatarpeita ylemmälle johtoportaille osana normaalia raportointia tai erillisinä esityksinä. Rykmentin toteuttama seurantamalli osana johtoryhmytyöskentelyä ja HESU:a vaikuttaa uskottavalta keinolta perustella lisätarpeita tai esittää säästöneiden resurssien uudelleen kohdentumista tarvittavan henkilöstörakenteen ylläpitämiseksi.

Harkinnan arvoista olisi myös se, että joukko-osaston henkilöstön käyttöä puolustushaaratasolta ohjattaisiin ainoastaan palkkamäärärajoilla. HTV voitaisiin tosin käyttää palkkausmenojen suunnitteluun ja seurantaan, mutta työvuosi -ohjaus tuntuu turhalta varmistukselta asian organisoinnissa. Joukon vastuuta asia ei vähentäisi lainkaan, koska joukko voitaisiin velvoittaa korvamaan mahdolliset palkkarahan suunnitteluvirheet esimerkiksi toimintamäärärahoista. Tämä myös keventäisi hiukan raportointijärjestelmää.

Toisaalta rykmentin alajohtoportaiden sitouttamiseksi voisi harkita myös palkkamäärärahojen allokointia (toimintamäärärahojen lisäksi) niille jaetun henkilöstöresurssin mukaisesti, jolloin vastuullisilla kustannuspaikoilla olisi mahdollista suunnitella henkilöstön käyttöä ja saatavuutta joustavasti. Osaavan henkilöstön käsissä tämä mahdollisuus keventäisi joukko-osaston esikunnan suunnittelua ja mahdollistaisi oppimisympäristöjen kohdennetun suunnittelun koulutusosastoille koulutuskausittain.

⁸⁹ Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki 2005, s. 96.

⁹⁰ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 2: henkilökoonpanomenettely. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 1-3.

5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin, jotka merkitsevät sekä aineiston aitoutta että johtopäätösten oikeellisuutta tutkimuksen viitekehyksessä. Aineiston aitous merkitsee sitä, että tutkija käsittelee tutkimukseen liittyvää tematiikkaa yhtenevästi haastateltavien kanssa.⁹¹

Aihepiirin kartoittamiseen käytin teoriakirjallisuutta ja puolustusvoimien normitietoa. Tutkimuksen olisi varmaan pystynyt toteuttamaan myös asiakirjatutkimuksena, mutta tulokset olisivat tällä keinolla jääneet lukijalla osittain epäselviksi. Joukko-osaston HESU:n periaatteista henkilöstöllä on usein riittävästi kirjatietoa, mutta käytännön työkaluista ja työmenetelmistä tätä tietoa ei useinkaan ole. Tämän vuoksi uskon, että laadullinen tutkimus ja haastattelu aineistonhankintatapana toivat lisäarvoa tutkimukselle.

Tutkimuksen rajaaminen yhteen joukko-osastoon oli mielestäni perusteltua, koska käytännön toimintamallit ovat joukkokohtaisia. Ylempien johtoportaiden antama viitekehys luo perustan käytännön järjestelyille, mutta ihmisten kohtaaminen tapahtuu joukon ominaispiirteiden mukaisesti. Samoin rajaukset sotilaisiin (pl. erikoisupseerit) oli mielestäni oikea ratkaisu, koska erikoisupseerien ja siviilien osalta henkilöstösuunnittelun ja -käytön periaatteet ovat riittävän erilaisia. Haastateltavien osalta pohdin aluksi aineiston hankkimista myös MAAVE:sta ja PE:sta, mutta päädyin hankkimaan aineistoa ainoastaan paikallishallinto -tasolta. Tätä perustelen sillä, että rykmentin ulkopuolisten vastaajien tietotaso nykyisistä käytännöistä olisi oletettavasti painottanut alue- tai keskushallintotason aspektia ja vanhentuneita käytänteitä.

Kahden kokeneen henkilön haastattelua pidän määrällisesti riittävänä, koska aineiston syvyys ja laajuus ovat valideja suhteessa tutkimusongelmiin. Haastattelulomakkeen valmistelu tutkimusongelmittain edisti aihepiirin kartoittamista, mutta mahdollisti myös keskustelun kautta aihepiirin syvällisemmän käsittelyn. Haastatteluiden perusteella vaikutti siltä, että haastateltavat olivat tutustuneet etukäteen varsin hyvin lähettämääni haastattelurunkoon. Myös tutkimuspaikat olivat toimivia, koska haastateltavien ei tarvinnut nähdä vaivaa siirtymisten osalta ja heidän toimestaan haastattelupisteet olivat häiriöttömiä tarvittavan ajan. Haastatteluiden toteuttaminen lähekkäin helpotti aineiston käsittelyä ja erityisesti jälkimmäisen haastattelun osalta niiden seikkojen syventämistä, joista ensimmäisessä haastattelussa en ollut saanut riittävästi tietoa.

⁹¹ Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 129, 152.

Tutkimuksen sanotaan täyttävän aitouden kriteerin, jos aineiston hankinnassa vallitsee intersubjektiiivinen luottamus ja yhteisymmärrys⁹². Molemmat haastateltavat tuntevat KaartJR:n toimintaympäristön (ml. HESU) ja myös itse tunsin haastateltavat etukäteen. Uskon tämän vaikuttaneen haastatteluaineiston aitouteen, koska avoin vuorovaikutus näkynee tutkimustuloksissa. Myös oma kokemukseni noin kolmen vuoden ajalta tämän joukon henkilöstöosaston päällikkönä helpotti merkittävästi aihepiirin lähestymistä ja relevanttia keskustelua aihepiiristä. Rakensin tutkimustulokset kuitenkin aineistopohjaisesti, joten ylitutkintoihin en mielestäni sortunut.

Tein haastatteluista muistiinpanoja, mutta myös tallensin molemmat tapahtumat. Muodostin tutkimusaineistosta haastattelu- ja aineistopäiväkirjan, jotka pysyvät tutkijan hallussa tutkittavien anonyymiyden säilyttämiseksi. Aineiston aitoutta voi myös arvioida tutkimustuloksien merkityskategorioiden alussa esittelemieni tuloksien laadulla ja tämän jälkeen käyttämieni haastattelusitaattien sisällöllä, jotka kokonaisuudessaan rekonstruoivat mielestäni hyvin vastaajien tarkoittamia ajattelu- ja tilanneyhteyksiä⁹³. Kategorioiden loppuun jätetty havaintojen teoriasidonnaisen osuuden pitää osoittaa henkilöstöpoliittisten periaatteiden relevanssia käytäntöön ja osoittaa samalla tulosten teoreettista yleisyyttä. Molemmat haastateltavat tarkastivat myös tulokset, joten arvioin tämänkin lisännen tutkimustulosten aitoutta.

Tutkimusaineisto muodostui hyvin ongelmakeskeiseksi, joskin merkityskategorioiden suhde toisiinsa rakentui eri tavoin hierarkkisesti. Resurssit ovat perusta koko HESU:lle, jonka toteutukseen ylemmät johtoportaat, suunnittelutyökalut ja seuranta vaikuttavat. Seurantatyökalujen tarkkuus yllätti positiivisesti ja niiden merkityksen ansiosta muodostin niistä erillisen alakategorian. Toki aineistosta olisi pystynyt rakentamaan sisällöllisesti erilaisiakin merkityskokonaisuuksia, mutta pitäydyin rajauksieni mukaisessa kontekstissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pysty aukottomasti tarkistamaan uusintatutkimuksella, koska tutkijan taustat, vuorovaikutustilanteet ja subjektiiviset tulkinnat ovat uniikkeja. Uudessa tutkimuksessa koko aineiston hankinta- ja käsittelyprosessi uusiutuvat, jolloin tutkimuskohteeseen tulee väistämättä lisäpiirteitä. Lukija voi kuitenkin arvioida tutkimuksen luotettavuutta tutustumalla koko prosessiin.⁹⁴

⁹² Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 129-130.

⁹³ King, Nigel and Horrocks, Christine: Interviews in Qualitative Research. SAGE, London 2010, s. 211.

⁹⁴ Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996, s. 130-131.

6 DISKUSSIO

PV:n sodan ajan vahvuuden pieneneminen, rauhan ajan johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistaminen ja osaamisvaatimusten lisääntyminen (mm. asejärjestelmien teknistyminen ja kansainvälisten tehtävien monimuotoistuminen) edellyttävät henkilöstöltä korkeita eettisiä, psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia valmiuksia sekä henkilöstöjärjestelmän intensiivistä jatkuvaa kehittämistä. PV:n henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista hallinnoidaan HKP:n avulla osana TRSS -prosessia, joka mahdollistaa kehittämis- ja kumppanuusohjelmien henkilöstöresursoinnin ja henkilöstörakenteen hallitun kehittämisen.⁹⁵

Puolustuskyvyn ylläpitoon ja kehittämiseen on jatkuva tarve, jotta Suomeen kohdistuviin uhkakuviin vastaan voidaan valmistautua. PV:ien viitekehyksessä tämä edellyttää toimintojen kokonaisvaltaista suunnittelua ja organisointia, jolloin toiminnan keskiössä ovat ihmiset. Rakenteellisia muutoksia tehtäessä eli oppimisympäristöä muokattaessa henkilöiden sitouttamisella ja motivoinnilla henkilöstösuunnittelun keinoin on merkittäviä vaikutuksia organisaation suorituskkyyn ja tuloksellisuuteen. Maavoimien hallintoyksiköiden vuositason tehtävät, voilyymitasot ja niihin kohdennetut resurssit määritetään MAAVE:n toimintasuunnitelmassa ja sen perusteella annettavassa hallintoyksikön toimintakäskyssä, josta tehtävät edelleen allokoituvat hallintoyksikön henkilöstölle osana kehityskeskusteluja⁹⁶. Joukko-osaston aspektista tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön käytön suunnittelu joukon sisällä sekä PV:n kehyksessä edellyttää pitkäjänteistä HKP -suunnittelua. Rekrytoinnin osalta HKP:oon pitäisi pystyä vaikuttamaan siten, että henkilöstöryhmämääriin jätettäisiin rekrytointivara.

Henkilö- ja urasuunnittelulla pyritään parantamaan henkilön mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja suuntamaan palvelusura PV:n edun ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mahdollistamalla tavalla⁹⁷. Hallintoyksikön HESU:ssa valmistelijan rooli on keskeistä. Joukon esikuntapäällikön tai henkilöstöosaston päällikön tulisi pystyä ohjaamaan HESUR:ää siten, että henkilöstön tehtävähalukkuudet (ml. kriisinhallintatehtävät) olisivat aukottomasti valmistelijoiden tiedossa. Henkilöstöalan linjaukset tulisi vuosittain kirjoittaa joukon toimintakäskyyn siten, että henkilöstö tuntisi tulevan vuoden osalta henkilöstön käytön (ml. kouluttajatehtävät) periaatteet riittävän selkeästi. Tämän vuoksi vuosilomasuunnittelu olisi hyvä liittää jo vuosittaisiin kehityskeskusteluihin, jotta henkilöstön töitä ja vapaita voitaisiin suunnitella rinnakkain. Asioista olisi hyvä myös informoida koko joukon henkilöstöä osana komentajan vuosipuhutteluja. Näillä keinoilla HESU -kokonaisuudesta saataisiin arvopohjaista.

⁹⁵ Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 9-11.

⁹⁶ Maavoimien esikunta, MAAVHSMK Maavoimien hallinto 001 – MAAVESUUNNOS. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2012, s. 8.

⁹⁷ Pääesikunta: HENKURA 2000. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Helsinki 1999, s. 34.

Henkilöstöryhmien nipunhoitajien tulisi suunnitella vastuullansa olevan henkilöstöryhmän henkilöstö riittävän tarkasti, jotta henkilöstön vaikutusmahdollisuudet voitaisiin taata. Samalla vaikutetaan myös henkilöstön motivaatioon, mikäli henkilöstön potentiaali vain on realistista suhteessa eri tehtävien osaamis- ja kokemusvaatimukseen. Tämän ohjauksen osalta keskeistä on henkilöstön käyttöperiaatteita ohjaavan normin päivittäminen (ml. joukon sisäinen tehtävään määräysprosessi kokonaisuuden kuvaamiseksi ja vastuiden selkiyttämiseksi). Normi tulisi muutoinkin päivittää PV:n koulutusjärjestelmämuutosten tai muiden joukon henkilöstöön vaikuttavien merkittävien muutosten yhteydessä. Lisäksi puolustushallinnon ja PE:n henkilöstöpoliittisista ja -strategisista periaatteista johdetut sekä joukkojen kokemuksista saadut erinomaiset käytänteet voisi koota yhteen puolustushaaraesikunnassa hallintoyksiköiden henkilöstöalan työn parantamiseksi ja esimiestoiminnan kehittämiseksi. Nämä ohjausasiakirjat tulisi myös päivittää ajoittain.

”Kasvatusseurasta” rekrytointi pitäisi suunnitella ennakoivasti. Rekrytoivilla joukoilla (mm. MPKK) tulisi olla selkeä seuraajasuunnitelma henkilöstökierron hallituksi organisoimiseksi, josta hallintoyksiköt olisivat tietoisia. Henkilöstön kierto PV:n sisällä on sinällään myönteinen asia, mutta alle kuuden kuukauden siirtoja (lausuntopäivämäärästä lukien) ei tulisi esittää (kuten MAAVE:n keskitetyt siirtopäivämäärät 1.1 ja 1.8.). Muutoin toiminnan muutosten järjestely hallintoyksikön sisällä aiheuttaa merkittäviä haasteita, koska korvaavan henkilön rekrytointi ei käytännössä ole mahdollista. Positiivista henkilöstön kierrossa on kuitenkin ylempien johtoportaiden urasuunnitelmien riittävä käytettävyys hallintoyksikössä, jolloin hyvin tehdyn valmistelun tulisi korreloida yllätyksellisiin siirtoihin negatiivisesti.

KaartJR:n palkkaraha ja HTV -seuranta on erinomainen esimerkki reaaliaikaisesta TRSS -työstä. Molempien tekijöiden suunnittelu voidaan toteuttaa ennakoivasti kohtuullisen hyvin, joskaan poissaolojen tarkka ennustaminen on mahdotonta. Säästyvien rahojen ja kiintiöiden käyttö antaa joukolle mahdollisuuden sopimussotilaiden palkkaamiseen. Työpiteiden toimivuuden osalta ennakoimattomia ja tilapäisiä muutoksia voidaan valmistella hyvin suunnitelluilla sijaisuusjärjestelyillä, jotka olisi hyvä kirjata joukon työjärjestykseen ja myös henkilöiden tehtäväkuvauksiin. Näinkin organisaatio parantaisi aktiivisuuttaan.

Sisäisesti ja ulkoisesti tekemisiään korjaava, kehittävä ja uudistava organisaatio on innovatiivinen, jos toiminta on itsenäistä ja itseohjautuvaa koko organisaation läpäisevästi (ei vain muutamat toimintaa kehittävät yksiköt)⁹⁸. Oppiminen organisaatiossa ei kuitenkaan ole itseltään selvää toimivista oppimispuutteista huolimatta. Kaikki työntekijät eivät välttämättä ole yhtä motivoituneita töihinsä, osa haluaa mahdollisesti panostaa energiansa vapaa-aikaan, jol-

⁹⁸ Harisalo, Risto: Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2008, s. 286.

loin työtehtäviin ei haluta satsata liikaa. Toisaalta ihmisten sosiaaliset kyvyt ovat erilaisia, jolloin toisella työntekijälle yhteistoiminnallisuus on keino kehittyä ja toiselle kyse voi olla hyvin stressaavasta työskentelytavasta. Eivätkä kaikki välttämättä ole halukkaita pohtimaan omaa uraansa, jolloin monesti esimiehen tuki asioiden järjestelemisen osalta saattaa olla tärkeää. Linjaorganisaatiossa osittain myös esimiesten tahto ihmisten luovuuden vapauttamiseen ja potentiaalin hyödyntämiseen saattaa myös olla problemaattista, koska työntekijöiden valvontamahdollisuudet mahdollisesti heikkenevät. Organisaatiokulttuurin puitetekijöidenkään (oppimisympäristö) rakentaminen ei ole ongelmaton, koska muutos edellyttää uudistettuja toimintatapoja koko yhteisössä. Esimerkiksi pelkkä osaamisen kehittämiseen panostaminen ilman todellisen aikaresurssien antamista tai annettujen tehtävien uudelleen arviointia ei välttämättä täysimääräisesti tue yksilöllisen kehittämispanoksen hankkimista työyhteisön käyttöön. Vaarana myös on, että hankitusta osaamisesta tulee tarpeetonta, mikäli sen käyttöä ei organisaatiossa suunnitella.

HTP on osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja se antaa perusteita muun muassa henkilöstöstrategian (vast.) tuottamiseen ja sen toteutuksen suunnitteluun, jolloin sen tietoja tulisi myös hyödyntää HESU:n tukena⁹⁹. Oppivassa organisaatiossa suunnitelmien toteutuksen arviointi kehittämisen välineenä on keskeistä¹⁰⁰. HESU:n osalta sen toteuttamista ei sinällään arvioida muutoin, kuin saadun palautteen, kehityskeskusteluiden, työilmapiirikysely -tulosten ja HTP:n välityksellä sekä osana toiminnan arviointijärjestelmän tuloksia. Näiden asioiden vaikutukset arvioidaan varmasti tulevia suunnittelutoimenpiteitä valmisteltaessa, mutta tulokset tulisi tarvittaessa huomioida tulevan vuoden toimintakäskyn valmistelussa. Lisäksi osaamisen suunnittelu oppivassa organisaatiossa olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimuksella, koska urasuunnittelun tulisi kiinteästi liittyvä osaamiseen. Osaamisen hallinnan toimintatapa liittyy nimittäin osaamisnäkökulman kaikkiin keskeisiin henkilöstöjohtamisen suunnittelu- ja analysointityökaluihin¹⁰¹. Osaamisen näkökulma rakentuu koulutusjärjestelmän, oppimisympäristöjen ja – mahdollisuuksien kehittämisestä, osaamis pohjaisesta johtamisesta sekä yhteistyöstä viranomaisorganisaatioiden ja muun yhteiskunnan kanssa¹⁰². Siksi oppimisen suunnittelu ja oppimistavoitteiden määrittely olisi linkitettävä osaksi kehityskeskusteluiden tehtävä- ja urasuunnittelua ja olisi hyvä selvittää tätä tutkimusta täydentävänä työnä.

⁹⁹ Pääesikunta: Henkilöstötilinpäätös 2011. Juvenes Print, Tampere 2012a, s. 7.

¹⁰⁰ Argyris, Chris: On Organizational Learning, second edition. Blackwell, Cornwall 1999, s. 165.

¹⁰¹ Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki 2005, s. 93.

¹⁰² Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005, s. 8.

LÄHTEET

Aaltonen, Mika ja Wilenius, Markku: Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Prima Oy, Helsinki 2002.

Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija ja Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1996.

Antal Ariane, Lenhardt, Uwe ja Rosenbrock, Rolf: Barriers to organizational learning. Teoksessa Dierkes, Meinolf, Antal, Ariane, Child, John ja Nonaka, Ikujiro. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, New York 2001.

Argyris, Chris: On Organizational Learning, second edition. Blackwell, Cornwall 1999.

Bogdan, Robert ja Biklen, Sari: Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. Allyn and Bacon, Boston 1982.

Creswell, John: Qualitative inquiry & Research Design. SAGE, London 2007.

Friedman Victor, Lipshitz, Raanan ja Overmeer, Wim: Creating conditions for organizational learning. Teoksessa Dierkes, Meinolf, Antal, Ariane, Child, John ja Nonaka, Ikujiro. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, New York 2001.

Gröhn, Terttu: Fenomenograafinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, Terttu ja Jussila, Juhani (toim.). Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Yliopistopaino, Helsinki 1993.

Haastateltava numero 1: Puolistrukturoitu haastattelu. Aineisto tutkijan hallussa, Helsinki 2011.

Haastateltava numero 2: Puolistrukturoitu haastattelu. Aineisto tutkijan hallussa, Helsinki 2011.

Halonen, Pekka: Oppiva organisaatio osana oppimis- ja koulutuskulttuuria. Teoksessa PE-koul-os & asiantuntijatyöryhmä. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia: Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2004.

Harisalo, Risto: Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2008.

Helakorpi, Seppo (toim.), Juuti, Pauli ja Niemi, Hannele: Tiimiorganisoitu koulu. WSOY, Juva 1996.

Helakorpi, Seppo ja Olkinuora, Anita: Asiantuntijuutta oppimassa – ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. WSOY, Porvoo 1997.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena: Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki 1993.

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio ja Poikela, Esa: Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva 2000.

Kaartinen, Markus: Henkilöstösuunnittelu organisaation ja yksilön kehittämisen välineenä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2008.

Kaartin Jääkärirykmentin esikunta: Kaartin Jääkärirykmentin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet. Kaartin Jääkärirykmentin esikunta, Helsinki 2007.

Kaartin Jääkärirykmentti: Kaartin Jääkärirykmentin henkilötökokoonpanoesitys 2014 – 2017, liite. Kaartin jääkärirykmentin esikunta, Helsinki 2013

Kaplan, Robert ja Norton, David: Strategialähtöinen organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002.

King, Nigel and Horrocks, Christine: Interviews in Qualitative Research. SAGE, London 2010.

Kotilehto, Jukka: Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.

Kukkola, Hannele: Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print, Helsinki 1997.

Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a.

Maavoimien esikunta: MAAVOHJE, Toiminnan ohjaus ja resurssisuunnittelu Maavoimissa. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010b.

Maavoimien esikunta: MAAVHSMK Maavoimien hallinto 001 – MAAVESUUNNOS. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2012.

Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.

Mäkinen, Juha: Henkilöstövoimavarojen johtaminen rauhan ajan joukko-osastossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 1997.

Puolimatka, Tapio: Kasvatus ja filosofia. Kirjapaino Oy, Rauma 1995.

Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka – osastrategia. Helsinki 2006. (<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>)

Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia. Kirjapaino Keili Oy, Helsinki 2007. (<http://www.defmin.fi/files/1090/hepo-strategia.pdf>)

Pääesikunta: HENKURA 2000. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Helsinki 1999.

Pääesikunta: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004 – 2017. Pääesikunta, Helsinki 2004.

Pääesikunta: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunta, Helsinki 2005.

Pääesikunta: Henkilöstötilinpäätös. Pääesikunta, Helsinki 2007.

Pääesikunta: Puolustusvoimien hallinto PVHSM 001 – PESUUNNOS (PVHALLINTO 2011). Pääesikunta, Helsinki 2011a.

Pääesikunta: Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta - PVHSMK 002 – PESUUNNOS. Pääesikunta, Helsinki 2011b.

Pääesikunta: Henkilöstötilinpäätös 2011. Juvenes Print, Tampere 2012a.

Pääesikunta, Palkatun henkilöstön tilannekuva normaalioloissa ja henkilöstötilinpäätös. Pääesikunta, Helsinki 2012b.

Ritala, Reijo ja Tarvainen, Helena: Henkilöstön kehittäminen. Tammer-Paino Oy, Tampere 1991.

Sarala, Urpo: Kohti oppivaa organisaatiota – aikuiskoulutus organisaatiossa. Salpausselän Kirjapaino, Lahti 1988.

Sarala, Urpo: Pienryhmätoiminta – tie kohti oppivaa organisaatiota. Teoksessa Sarala, Urpo (toim.). Madaltuvat organisaatiot – itseohjautuvat pienryhmät. Suomen Laatuyhdistys Ry / Laatupiiri- ja os, Helsinki 1993.

Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere 1996a.

Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio. Tammer-Paino, Tampere 1996b.

Senge, Peter: Strategies for building shared vision. Teoksessa Senge, Peter, Ross, Richard, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte and Kleiner, Art: The fifth discipline – strategies and tools for building a learning organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1995a.

Senge, Peter: Strategies for team learning. Teoksessa Senge, Peter, Ross, Richard, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte and Kleiner, Art: The fifth discipline – strategies and tools for building a learning organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1995b.

Strömmer, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki 1999.

Toiskallio, Jarmo: Ajattelu ja luova mieli. Teoksessa Kylkirauta 4 / 2003. Porvoo: Uusimaa Oy, Porvoo 2003.

Tunturi, Jari: Palvelusuran suunnittelun kehittäminen ja sen vaikutukset rauhan ajan Panssari-prikaatissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 1997.

Uljens, Michael: Phenomenological features of phenomenography. University of Göteborg, Göteborg 1992.

Vaherva, Tapio ja Valkeavaara, Tuija: Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa Sallila, Pekka ja Tuomisto, Jukka. Työn muutos ja oppiminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1997.

Valtioneuvosto: Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki 2001.

Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Valtiovarainministeriö: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy, Tampere 1992.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelulomake

Liite 2: Ote Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstökokoonpanoesityksestä 2014 – 2017

Liite 3: Varsinaisten palkkojen ja henkilötyövuosien suunnittelu

Miten Kaartin Jääkärirykmentin henkilöstösuunnittelu on organisoitu yhteistoiminnallisesti joukon ja sen henkilöstön kehittämiseksi?

Ketkä kuuluvat henkilöstösuunnitteluryhmään (johtaja/valmistelija/niput)?

Miten kokoukset valmistellaan (kuinka komentaja vaikuttaa)?

Kuinka usein kokouksia pidetään ja minkä aikajänteen suunnittelu kattaa?

Kuinka henkilöiden tehtävähalukkuudet (joukon sisällä ja sen ulkopuolelle) saadaan henkilöstösuunnitteluryhmän käyttöön ja kuinka se huomioidaan henkilöstösuunnittelussa (HESU)?

Kuinka monta tehtävää henkilölle suunnitellaan ja kuinka montaa seuraajaa kuhunkin tehtävään suunnitellaan?

Kuinka henkilön osaaminen vaikuttaa tulevien tehtävien suunnitteluun?

Minkälaisia suunnittelutyökaluja joukko käyttää (HKP, TKP, niput, SAP, PVAH)?

Kuinka HESU:n tuloksia hyödynnetään?

Kuka esittelee asiat toimivaltaiselle viranomaiselle?

Minkälaista esittelypohjaa valmistelija käyttää?

Miten tehtävään määräyksiin liittyvät ristiriidat ratkaistaan (HESUR tai KOM) ja kuinka yt -menettely vaikuttaa päätökseen?

Miten hallintoyksikkö vaikuttaa henkilöstöresurssisuunnitteluun osana toiminnan ja resurssien suunnittelua ja seurantaa?

Kuinka hallintoyksikkö pääsee vaikuttamaan henkilöstöresurssisuunnitteluun (TOSU)?

Mihin joukko-osaston henkilöstöresurssisuunnittelu (työjärjestys, HKP, TKP, valmistuvat ja uudet aliupseeritehtävät) perustuu?

Minkälaista suunnittelupohjaa viisivuotiskauden suunnitteluun käytetään?

Kuinka etupainotteisesti resurssit (palkkamäärärahat ja HTV:tä) joukolle kohdennetaan (TOSU ja resurssien TPA)?

Mitä rajoitteita HTV-katon määrääminen aiheuttaa?

Kuinka HTV-katto ja palkkamäärärahat mahdollistavat määräaikaisten työntekijöiden palkkaamisen (millä periaatteilla heidän käyttönsä suunnitellaan)?

Miten organisaatiokulttuuri mahdollistaa hallintoyksikön vaikuttamisen keskitettyyn urasuunnitteluun ja maavoimien urasuunnitteluun?

Miten hallintoyksikkö pystyy vaikuttamaan keskitettyyn urasuunnitteluun ja maavoimien urasuunnitteluun?

Miten ylempien johtoportaiden urasuunnittelu vaikuttaa rykmentin HESU:uun (+/-)?

Minkälaisia suunnitteluhaasteita ylempien johtoportaiden urasuunnittelu aiheuttaa joukolle?

Miten (ja mitkä tehtävät) hallintoyksikkö ilmoittaa ylempien johtoportaiden urasuunnitteluun kuuluvat ihmiset (taulukkopohja) ja kuinka hallintoyksikkö saa tehtävähalukkuudet omiin tehtäviinsä tietoonsa?

Mitkä oppimisympäristön tekijät edistävät tai vaikeuttavat hallintoyksikön henkilöstö-resurssien suunnittelua?

Kuinka paljon rykmenttiin on tulijoita (vuosivolyymi)?

Kuinka paljon rykmentistä on vuosittain halukkaita siirtymään joukosta ja mikä on toteuma?

Millä aikajänteellä siirrot tapahtuvat ja miten korvaaja löydetään myös ”ketjutuksen” loppupäähän?

Miten sopimussotilaiden käytön suunnittelu tapahtuu ja onko tähän tosiasiallisia mahdollisuuksia?

Mikä on kriha -HTV -velvoite ja onko se realistinen ja valmistuuko suunnitelma ennakoivasti (minkälaista pohjaa suunnittelussa käytetään)?

Kuinka henkilöt hakeutuvat avoimiin kriha -tehtäviin ja kuinka paljon joukon irrotettavuuslausunto vaikuttaa?

Kuinka paljon vuosittain myönnetään virkavapauksia (ennakoimattomia)?

Miten HESU:n toimivuutta arvioidaan (htp tai muuta)?

KAPTEENI AHOSEN TUTKIELMAN

LIITE 2

ALIUPSEERIEN VIRKOJEN TARVE 2014					ALIUPSEERIEN VIRKOJEN TARVE 2015					ALIUPSEERIEN VIRKOJEN TARVE 2016					ALIUPSEERIEN VIRKOJEN TARVE 2017								
	AU		MA AU	YHT	OU		AU		MA AU	YHT	OU		AU		MA AU	YHT	OU		AU		MA AU	YHT	OU
	AU				POISTUMA		AU				POISTUMA		AU				POISTUMA		AU				POISTUMA
MAAVE				0		MAAVE				0		MAAVE				0		MAAVE				0	
ESSLE	1			1	2	KAARTJR				0		KAARTJR	2			2	2	KAARTJR	1			1	1
KAARTJR	3	2		5	3	PORPR				0		PORPR				0		PORPR				0	
LSSLE				0	2	PSPR				0		PSPR				0		PSPR				0	
PORPR	4	4		8	6	KARPR				0		KARPR				0		KARPR				0	
PSPR	10	5		15	4	KAIPR				0		KAIPR				0		KAIPR				0	
TYKPR	6	4		10	6	JPR				0		JPR				0		JPR				0	
PIONR				0	1	UTJR				0		UTJR				0		UTJR				0	
VIESTIR	4			4	4	MAASK				0		MAASK				0		MAASK				0	
HÄMR	4	2		6	6	Yht				0		Yht				0		Yht				0	
ISSLE				0	2																		
KARPR	2	5		7	2																		
RUK	4			4	6																		
PSSLE	1			1	1																		
KAIPR	8	0		8	3																		
JPR	4			4	4																		
LAPITR	2	2		4	4																		
UTJR				8	0																		
MAASK	1			1	4																		
MAAVMAT	3			3	9																		
Yht	65	24		89	69																		
PERUSTE:					PERUSTE:					PERUSTE:					PERUSTE:								
KAARTJR HKP tily mää 2015 ja eläköityminen on huomiotu					KAARTJR HKP tily mää 2015 ja eläköityminen on huomiotu					KAARTJR HKP tily mää 2015 ja eläköityminen on huomiotu					KAARTJR HKP tily mää 2015 ja eläköityminen on huomiotu								
PERUSTE: KAARTJR 2 MA AU lisää (KAARTSK), väistyvät PSSK:n hakeutuneiden myötä KAARTJR:in 1.10.2013					PERUSTE: KAARTJR 2 MA AU lisää (KAARTSK), väistyvät PSSK:n hakeutuneiden myötä KAARTJR:in 1.10.2013					PERUSTE: KAARTJR 2 MA AU lisää (KAARTSK), väistyvät PSSK:n hakeutuneiden myötä KAARTJR:in 1.10.2013					PERUSTE: KAARTJR 2 MA AU lisää (KAARTSK), väistyvät PSSK:n hakeutuneiden myötä KAARTJR:in 1.10.2013								

Taulukko 7: Esimerkki hallintoyksikön aliupeeritarve –esityksestä¹⁰³

Esitys 2014 MPKK:sta valmistuvien jousta joukko-osastoin				Esitys 2015 MPKK:sta valmistuvien jousta joukko-osastoin				Esitys 2016 MPKK:sta valmistuvien jousta joukko-osastoin				Esitys 2017 MPKK:sta valmistuvien jousta joukko-osastoin				Esitys 2018 MPKK:sta valmistuvien jousta joukko-osastoin			
	SK	Asealijoukko-osasto			SK	Asealijoukko-osasto			SK	Asealijoukko-osasto			SK	Asealijoukko-osasto			SK	Asealijoukko-osasto	
MAAVE				MAAVE				MAAVE				MAAVE				MAAVE			
ESSLE				KAARTJR	7	2 jouk, 1 viesti, 1 tied, 1 pot, 2 lah		KAARTJR	7	2 jouk, 1 viesti, 1 tied, 1 pot, 1 lah, 1 ponn.		KAARTJR	7	2 jouk, 1 viesti, 1 tied, 1 pot, 2 lah		KAARTJR	7	2 jouk, 1 viesti, 1 tied, 1 pot, 1 lah, 1 ponn.	
KAARTJR	7	2 jouk, 1 viesti, 1 tied, 1 pot, 1 lah, 1 ponn.		PORPR				PORPR				PORPR				PORPR			
LSSLE				PSPR				PSPR				PSPR				PSPR			
PORPR				KARPR				KARPR				KARPR				KARPR			
PSPR				KAIPR				KAIPR				KAIPR				KAIPR			
TYKPR				JPR				JPR				JPR				JPR			
PIONR				UTJR				UTJR				UTJR				UTJR			
VIESTIR				MAASK				MAASK				MAASK				MAASK			
HÄMR				Yht	7			Yht	7			Yht	7			Yht	7		
ISSLE																			
KARPR																			
RUK																			
PSSLE																			
KAIPR																			
JPR																			
LAPITR																			
UTJR																			
MAASK																			
MAAVMATI																			
Yht	7																		

Taulukko 8: Esimerkki kadettikurssilta valmistuvien jakoesityksestä¹⁰⁴

Vuosi	Esityksen numero, samalla puoltajajärjestys	Tehtävänimike	Henkilöstöryhmä (upseerit eriteltyinä ups, SK, MARU)	Tehtävän arviointijärjestelmä (JSA, ESJA, OTV, SAH, SIV)	Paikka, johon tehtävää hallintoyksikön sisällä esitetään	Tehtävän mahdollinen määräaika (esim 1.1.11-31.12.14)	Lyhyt tehtävänkuvaus, 1-3 pääkohtaa	Hanke tai toiminto, johon tehtävä liittyy	Huomautukset tai mahdolliset muut perusteet
2014									
2015									
2016									
		Osastojohtaja	UPS	JSA	UUDALTSTO		Asevelvollisetn valvonta, kutsunna	Asevelvollisuusala	UUDALTSTO:n toiminnan turvaaminen
		Osastopäällikö (kuts)	OU	OTV	UUDALTSTO		Asevelvollisetn valvonta, kutsunna	Asevelvollisuusala	UUDALTSTO:n toiminnan turvaaminen
		Osastopäällikö (kuts)	OU	OTV	UUDALTSTO		Asevelvollisetn valvonta, kutsunna	Asevelvollisuusala	UUDALTSTO:n toiminnan turvaaminen
		Osastopäällikö (kuts)	OU	OTV	UUDALTSTO		Asevelvollisetn valvonta, kutsunna	Asevelvollisuusala	UUDALTSTO:n toiminnan turvaaminen
		Toimistosiihteri (asev)	SIV	SIV	UUDALTSTO		Kutsunna, AJT, arkistointi	Asevelvollisuusala	UUDALTSTO:n toiminnan turvaaminen
2017									

Taulukko 9: Esimerkki uusien tehtävien esitystaulukosta¹⁰⁵

¹⁰³ Kaartin jääkäriyrykmentti: Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstökokoonpanoesitys 2014 – 2017, liite. Kaartin jääkäriyrykmentin esikunta, Helsinki 2013, s. välilehdet.

¹⁰⁴ Sama.

¹⁰⁵ Sama.

Vuosi	Esityksen numero	Tehtävänimike	Henkilöstöryhmä (upseerit eriteltynä ups, SK, MARU)	Tehtävän arviointijärjestelmä (JSA, ESJA, OTV, SAH, SIV)	J-os, esikunta tai laitos, josta tehtävä esitetään lakkautettavaksi.	Vaikutukset esitettyihin uusiin tehtäviin (esim lakkautettavaksi esitettyjen tehtävien 3 ja 4 sijaan esitetään perustettavaksi uusi tehtävä nro 7)
2013						
2014						
2015						
2016						

Taulukko 10: Esimerkki lakkautettavien tehtävien esitystaulukosta¹⁰⁶

¹⁰⁶ Kaartin jääkäriyrykmentti: Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstökokoonpanoesitys 2014 – 2017, liite. Kaartin jääkäriyrykmentin esikunta, Helsinki 2013, s. välilehdet.

KAPTEENI AHOSEN TUTKIELMAN

LIITE 3

Varsinaisten palkkojen ja henkilötyövuosien vuosittaisessa suunnittelussa otetaan huomioon alla esitetyt asiat:

1. Lasketaan HTV hinta

Edellisen vuoden toteutunut HTV:n hinta tehtävittäin / henkilöittäin /henkilöstöryhmittäin: rahoitusrivit 4100 varsinaiset palkat, 4102 sairausvakuutuspalautukset, 4113 sotu-maksujen palautukset,

+ TA maksut huomioituna

+ TUPO korotukset vaikutus €:na

+ SAR vaikutukset: huhtikuusta alkaen, lukumäärät henkilöstöryhmittäin sekä vaikutus €:na

+ VAATI muutokset: lukumäärät henkilöstöryhmittäin sekä vaikutus €:na

+ Lomarahan vaihdon vaikutus 65% ellei säästövelvoitteita, lukumäärät henkilöstöryhmittäin sekä vaikutus €:na

+ HTV kertymä perustuu kalenterikuukauden vuorokausien kertymään, kuukauden toteumat päivien mukaan, suunnitellaan SAP oikein kuukausien päivien mukaan

= Arvioitu HTV hinta suunnitteluvuonna huomioituna HTV kiintiön vaikutus

Mahdollisen lisätalousarvioesityksen vaikutusta ei huomioida.

2. Lasketaan arvioitu HTV määrätarve

Edellisen vuoden HTV toteuma

Suunnitteluvuoden toteuman arvionti

+ Uudet / vähenevät tehtävät (mm. au,ou)

+ Kriha- tehtävien vaikutus

+ Täyttökiellot, jne

= Arvioitu HTV määrä suunnitteluvuonna.

3. varsinaisten palkkojen PALKKARAHATARVE = arvioitu HTV:n hinta x HTV määrä.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Maavoimien esikunta: Palkatun henkilöstön henkilöstöasioiden järjestelyt Maavoimissa, liite 2: henkilökoonpanomenettely. Maavoimien esikunta, Mikkeli 2010a, s. 2-3.